



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

**Propuesta de mejora de procesos para una empresa de limpieza y
mantenimiento industrial sobre la base de la Norma ISO 9001:2015**

Tesis para optar por el Título de Ingeniera Industrial y Comercial que presenta:

Kiara Elisa Liñan Portella – DNI 70432658

Asesora: Ing. Mónica Patricia Chávez Rojas – DNI 09275351

LIMA - PERÚ

2020

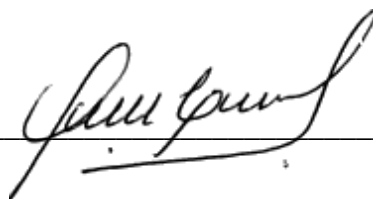
Esta tesis denominada:

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE LIMPIEZA Y
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SOBRE LA BASE DE LA NORMA ISO 9001:2015

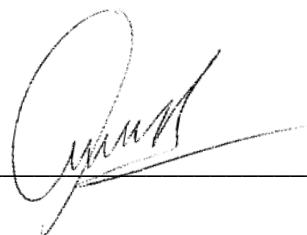
ha sido aprobada.



Ing. Gianinna Maria Castro Gamarra (Jurado Presidente)



Ing. David Arturo Tinoco Neyra (Jurado)



Ing. Ciro Javier Mejía Elías (Jurado)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA

A mis padres, por el constante amor, soporte, comprensión, motivación y ejemplo de superación continua.

A la empresa LIVA S.R.L. por la confianza y el apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por todas la bendiciones.

Gracias a mis padres, Lucía Portella y Juan Liñan, por todo el esfuerzo, amor, paciencia y comprensión. Gracias por mi educación y por proveerme un contexto adecuado para mi desarrollo como persona y profesional. Este es un logro tanto personal como familiar.

Gracias a la empresa de limpieza y mantenimiento industrial LIVA S.R.L., por la gran disposición, por confiar en mí y brindarme la información necesaria para desarrollar este trabajo de investigación, que finalmente contribuye a la mejora del sistema y el alcance de las expectativas de crecimiento organizacional.

Gracias a mi asesora, Ing. Mónica Chávez, por el apoyo y compromiso que, desde el primer día, demostró tener conmigo y el presente trabajo de investigación.

Gracias a mis amigos y profesores de la Universidad ESAN, pues he podido aprender mucho de cada uno, y ser hoy una persona con pensamiento crítico y mente abierta en la comprensión de problemas y soluciones.

Índice General

Resumen	17
Abstract.....	18
Introducción.....	19
Capítulo I. Planteamiento del Problema	20
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	20
1.2. Formulación del Problema.....	21
1.2.1. Problema General	21
1.2.2. Problemas Específicos.....	21
1.3. Objetivos de la Investigación.....	22
1.3.1. Objetivo General.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. Justificación de la Investigación	22
1.4.1. Teórica	22
1.4.2. Práctica	23
1.4.3. Metodológica	23
1.5. Delimitación del Estudio.....	23
1.5.1. Espacial.....	23
1.5.2. Temporal.....	24
1.5.3. Conceptual	24
Capítulo II: Marco Teórico.....	25
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2. Bases Teóricas	30
2.3. Marco Conceptual o Contexto de la Investigación	62
2.4. Hipótesis	67
2.4.1. Hipótesis General.	67
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	67
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	69
3.1. Diseño de Investigación.....	69
3.1.1. Fases de la investigación	69

3.1.2. Población y Muestra	70
3.2. Metodología de implementación de la solución	73
3.3. Metodología para la medición de resultados de la implementación	75
3.4. Cronograma de actividades y Presupuesto	75
Capítulo IV: Entorno Empresarial.....	78
4.1. Análisis externo	78
4.2. Descripción de la empresa	103
4.2.1. Reseña histórica y actividad económica.....	103
4.2.2. Descripción de la organización.....	104
4.2.3. Datos generales estratégicos de la empresa.	105
4.2.4. Evaluación interna y externa.	107
4.3. Modelo de negocio actual (CANVAS)	113
4.4. Mapa de procesos.....	123
4.4.1. Descripción de procesos.	126
4.5. Diagnóstico	133
Capítulo V: Desarrollo de la Solución.....	164
5.1. Determinación y Evaluación de alternativas de solución	164
5.2. Propuesta solución	167
5.2.1. Planeamiento y descripción de actividades	168
5.2.2. Desarrollo de actividades. Aplicación de herramientas de solución.	172
5.3. Medición de la solución	198
5.3.1. Análisis de indicadores cuantitativo y/o cualitativo	198
5.3.2. Simulación de solución. Aplicación de Software	202
Capítulo VI: Evaluación Económica y Financiera previa y posterior a la implementación de la solución	206
6.1. Evaluación económica-financiera.....	206
6.1.1. Flujo de Caja Económico-Financiero.	206
6.1.2. Ingresos y Costos ajustados a la solución.....	209
6.1.3. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI).	211
6.1.4. Determinación del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Ratio Beneficio Costo (B/C) y Periodo de Recuperación (PR).....	211

6.2. Análisis de sensibilidad ante riesgos financieros.....	213
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	214
Fuentes de Información	218
Anexos	221

Lista de Figuras

Figura 1	Perspectiva de la calidad en la cadena de valor.....	31
Figura 2	Los 3 niveles de desempeño de la calidad.....	32
Figura 3	Costo total de la calidad	44
Figura 4	Histograma	47
Figura 5	Diagrama de Dispersión	47
Figura 6	Diagrama de Estratificación	48
Figura 7	Gráfico de Control.....	48
Figura 8	Diagrama de Ishikawa	49
Figura 9	Diagrama de Pareto	49
Figura 10	Hoja de Verificación	50
Figura 11	Herramientas BPM	58
Figura 12	Ciclo de vida BPM	59
Figura 13	Evolución histórica de la corrupción (2010-2020).....	79
Figura 14	Casos Odebrecht Colombia, Ecuador y Perú	80
Figura 15	Evolución mensual de conflictos sociales en el Perú	82
Figura 16	Evolución porcentual del PBI Perú 1922-2020.....	86
Figura 17	Evolución mensual del sector servicios prestados a empresas 2018-2020	88
Figura 18	Tasa de variación del sector servicios prestados a empresas	89
Figura 19	Evolución de la tasa de inseguridad 2018-2019.....	92
Figura 20	Organigrama actual de la organización	105
Figura 21	Matriz IE.....	111
Figura 22	Descripción del servicio de limpieza integral de instalaciones	114
Figura 23	Sede Administrativa de la organización	118
Figura 24	Mapa de Procesos 2018.....	124

Figura 25	Mapa de Procesos 2019	125
Figura 26	Nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015	139
Figura 27	Diagrama de Pareto de las penalidades de los servicio 2019	142
Figura 28	Resultados enunciado 1 clientes internos	147
Figura 29	Resultados enunciado 2 clientes internos	148
Figura 30	Resultados enunciado 3 clientes internos	148
Figura 31	Resultados enunciado 4 clientes internos	149
Figura 32	Resultados enunciado 5 clientes internos	149
Figura 33	Resultados enunciado 6 clientes internos	150
Figura 34	Resultados enunciado 7 clientes internos	150
Figura 35	Resultados enunciado 8 clientes internos	151
Figura 36	Resultados enunciado 9 clientes internos	152
Figura 37	Nivel de satisfacción de los clientes internos, según dimensiones claves....	153
Figura 38	Resultados enunciado 1 clientes externos	155
Figura 39	Resultados enunciado 2 clientes externos	156
Figura 40	Resultados enunciado 3 clientes externos	156
Figura 41	Resultados enunciado 4 clientes externos	157
Figura 42	Resultados enunciado 5 clientes externos	157
Figura 43	Resultados enunciado 6 clientes externos	158
Figura 44	Resultados enunciado 7 clientes externos	158
Figura 45	Resultados enunciado 8 clientes externos	159
Figura 46	Resultados enunciado 9 clientes externos	159
Figura 47	Nivel de satisfacción de los clientes externos, según dimensiones claves ...	160
Figura 48	Conceptualización de la Propuesta Solución.....	167
Figura 49	Mapa de Procesos Propuesto para la organización	176

Figura 50 Política de calidad	180
Figura 51 Organigrama propuesto para la organización.....	182

Lista de Tablas

Tabla 1	Resumen de antecedentes	29
Tabla 2	Resumen de enfoques de calidad	38
Tabla 3	Determinantes de la calidad	40
Tabla 4	Elementos BPMN	61
Tabla 5	Población y Muestra de la Investigación	73
Tabla 6	Presupuesto para el desarrollo de la investigación	76
Tabla 7	Cronograma de la investigación.....	77
Tabla 8	Análisis PESTEL	99
Tabla 9	Comparación de empresas de limpieza en Perú.....	103
Tabla 10	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	108
Tabla 11	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	109
Tabla 12	Matriz FODA	112
Tabla 13	Modelo de negocio CANVAS	113
Tabla 14	Lista de costos y gastos principales	122
Tabla 15	Diagnóstico Procesos Estratégicos	135
Tabla 16	Diagnóstico Procesos Operacionales	136
Tabla 17	Diagnóstico Procesos de Soporte.....	138
Tabla 18	Descripción del Cumplimiento de la Norma ISO9001:2015	140
Tabla 19	Penalidades pagadas en el 2019.....	143
Tabla 20	Tabla de No Conformidades Principales en los Servicios	144
Tabla 21	Niveles de satisfacción de los clientes	145
Tabla 22	Matriz de evaluación de alternativas.....	166
Tabla 23	Identificación de Procesos Críticos.....	169
Tabla 24	Relación de procesos, problemas y solución	171

Tabla 25	Relación solución y beneficios del capítulo 4 de la Norma.....	173
Tabla 26	Matriz partes interesadas solución.....	174
Tabla 27	Comparación de Mapas de Procesos 2018, 2019 y 2020 (propuesta)	177
Tabla 28	Relación solución y beneficios del capítulo 5 de la Norma.....	178
Tabla 29	Relación solución y beneficios del capítulo 6 de la Norma.....	183
Tabla 30	Matriz de riesgos y oportunidades	184
Tabla 31	Matriz de objetivos	187
Tabla 32	Relación solución y beneficios del capítulo 7 de la Norma.....	189
Tabla 33	Matriz de comunicación interna.....	191
Tabla 34	Matriz de comunicación externa.....	192
Tabla 35	Relación solución y beneficios del capítulo 8 de la Norma.....	194
Tabla 36	Indicadores de los procesos críticos.....	201

Lista de Anexos

Anexo 1 Distribución de clientes 2019-2020.....	221
Anexo 2 Distribución de operarios según cliente y departamento 2019-2020	222
Anexo 3 Distribución de Supervisores según cliente y departamento	223
Anexo 4 Requerimientos estándares solicitados por un cliente del sector público	224
Anexo 5 Requerimientos estándares solicitados por un cliente del sector privado	225
Anexo 6 Requerimientos estándares solicitados por LIVA S.R.L.	226
Anexo 7 Estructura de costos en función del operario de limpieza.....	227
Anexo 8 Cuadro de Penalidades	228
Anexo 9 Diagrama SIPOC Alta Dirección.....	229
Anexo 10 Modelo as-is Alta Dirección	230
Anexo 11 Diagrama SIPOC Administración.....	231
Anexo 12 Modelo as-is Administración	232
Anexo 13 Diagrama SIPOC Finanzas	233
Anexo 14 Modelo as-is Finanzas.....	234
Anexo 15 Diagrama SIPOC Licitación Pública	235
Anexo 16 Modelo as-is Licitación Pública.....	236
Anexo 17 Diagrama SIPOC Venta Privada.....	237
Anexo 18 Modelo as-is Venta Privada	238
Anexo 19 Diagrama SIPOC Programación del Servicio	239
Anexo 20 Modelo as-is Programación del Servicio	240
Anexo 21 Diagrama SIPOC Prestación del Servicio.....	241
Anexo 22 Modelo as-is Prestación del Servicio	242
Anexo 23 Diagrama SIPOC Mantenimiento	243
Anexo 24 Modelo as-is Mantenimiento	244

Anexo 25 Diagrama SIPOC Logística.....	245
Anexo 26 Modelo as-is Logística	246
Anexo 27 Diagrama SIPOC Reclutamiento del Personal.....	247
Anexo 28 Modelo as-is Reclutamiento del Personal	248
Anexo 29 Diagrama SIPOC Organización y Control del Personal	249
Anexo 30 Modelo as-is Organización y Control del Personal	250
Anexo 31 Diagrama SIPOC Contabilidad.....	251
Anexo 32 Modelo as-is Contabilidad	252
Anexo 33 Diagrama SIPOC Facturación y Cobranzas	253
Anexo 34 Modelo as-is Facturación y Cobranzas	254
Anexo 35 Guía de Entrevistas a la Alta Dirección	255
Anexo 36 Encuesta de Satisfacción al Operario de Limpieza	258
Anexo 37 Encuesta de Satisfacción al Cliente	260
Anexo 38 Cuestionario Requisitos Norma ISO 9001:2015.....	262
Anexo 39. Manual de Calidad	271
Anexo 40. Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas	297
Anexo 41 Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores.....	302
Anexo 42 Procedimiento Compras.....	309
Anexo 43 Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	313
Anexo 44 Procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal	319
Anexo 45 Procedimiento Inducción del Personal.....	324
Anexo 46 Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal	328
Anexo 47 Procedimiento Gestión de la Información Documentada	332
Anexo 48 Procedimiento Ventas Sector Público.....	338
Anexo 49 Procedimiento Ventas Sector Privado.....	344

Anexo 50 Procedimiento Planificación del Servicio	349
Anexo 51 Procedimiento Prestación del Servicio	354
Anexo 52 Procedimiento Supervisión del Servicio	359
Anexo 53 Procedimiento Gestión del Cambio	364
Anexo 54 Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente.....	368
Anexo 55 Procedimiento Auditoría Interna.....	372
Anexo 56 Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas	377
Anexo 57 Procedimiento Revisión por la Dirección	381
Anexo 58 Ficha técnica del nuevo proceso de ventas	385
Anexo 59 Ficha técnica del nuevo proceso de planificación del servicio	385
Anexo 60 Ficha técnica del nuevo proceso prestación del servicio	387
Anexo 61 Ficha técnica del nuevo proceso supervisión del servicio	388
Anexo 62 Perfil del puesto de trabajo para el operario de limpieza	389
Anexo 63 Perfil de puesto de trabajo para el supervisor de limpieza.....	390
Anexo 64 Perfil de puesto de trabajo para el jefe de operaciones	391
Anexo 65 Perfil de puesto de trabajo para el jefe de ventas	392
Anexo 66 Perfil de puesto de trabajo para el asistente de ventas sector público.....	393
Anexo 67 Perfil de puesto de trabajo para el asistente de ventas sector privado	394
Anexo 68 Matriz FODA	395
Anexo 69 Matriz Partes Interesadas	396
Anexo 70 Base de Datos de Proveedores	397
Anexo 71 Programa de Evaluación Anual de Proveedores	398
Anexo 72 Ficha de Evaluación del Proveedor.....	399
Anexo 73 Ficha de Control de Desempeño del Proveedor.....	400
Anexo 74 Orden de Compra	401

Anexo 75 Base de Datos de Máquinas y Equipos	402
Anexo 76 Informe de Máquina o Equipo Averiado	403
Anexo 77 Registro de Mantenimiento	404
Anexo 78 Base de Datos del Personal	405
Anexo 79 Formato de Oferta Laboral.....	406
Anexo 80 Ficha de Evaluación del Candidato.....	407
Anexo 81 Lista Maestra de Documentos.....	408
Anexo 82 Base de Datos de los Clientes	413
Anexo 83 Registro de Licitaciones y Concursos Públicos	414
Anexo 84 Reporte de Ventas	415
Anexo 85 Formato de Cotización del Servicio.....	416
Anexo 86 Plan de Trabajo	417
Anexo 87 Registro de Asistencia del Personal	418
Anexo 88 Lista de Verificación de Limpieza	419
Anexo 89 Registro de Quejas y Reclamos	421
Anexo 90 Informe de Supervisión	422
Anexo 91 Matriz de cambios	423
Anexo 92 Registro de No Conformidades y Acciones Correctivas	424
Anexo 93 Diagrama nuevo proceso ventas sector privado.....	425
Anexo 94 Resultados de simulación del proceso ventas sector privado	426
Anexo 95 Diagrama nuevo proceso supervisión del servicio.....	433
Anexo 96 Resultados de simulación del proceso supervisión del servicio	434
Anexo 97 Manual de Organización y Funciones.....	440
Anexo 98 Presupuesto para la propuesta solución	488
Anexo 99 Cronograma de implementación de la propuesta solución	489

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolla un análisis integral sobre el sistema de gestión de una empresa familiar de limpieza y mantenimiento industrial con más de 27 años en el mercado peruano. El objetivo principal de este trabajo de investigación es diseñar una propuesta de mejora de procesos sobre la Base de la Norma ISO 9001:2015, marco de desarrollo para la implementación de un sistema de gestión de calidad del cual se consideran sus principios, como la gestión por procesos, y requisitos con el fin de establecer cambios y garantizar la sostenibilidad de un servicio eficiente y conforme a los requisitos de la organización, los clientes y otras partes interesadas. A través de esta investigación descriptiva, se ha determinado el nivel de calidad actual del servicio ofrecido por la organización; se han diseñado y rediseñado los procesos de Ventas y Operaciones, así como otros procesos críticos en la prestación del servicio; y, finalmente se han planteado las responsabilidades y competencias necesarias para los recursos humanos claves en la generación de valor. La conclusión principal de esta investigación es que a través de la gestión por procesos y el enfoque en la calidad, proporcionado por la Norma ISO 9001:2015, una organización puede mejorar la calidad de su servicio, desde una perspectiva de la manufactura y el cliente.

Palabras claves: Mejora de procesos, Gestión por procesos, Norma ISO9001:2015, Calidad, Servicio de Limpieza y Mantenimiento.

Abstract

This research develops a comprehensive analysis of the management system of an industrial cleaning and maintenance family owned business with more than 27 years in the Peruvian market. The main objective of this research is to identify and design processes improvements based on the ISO 9001:2015 Standard, a quality system framework whose principles and requirements have been considered to guarantee the sustainability of an efficient and effective service for the organization, clients and other interest groups needs and expectations. Through this research, the current level of the service offered by the organization has been determined; processes such as Sales and Operations have been designed and redesigned; and the responsibilities and skills for key human resources have been raised. The final and main conclusion of this research is that by applying business process management and quality practices (ISO 9001:2015 Standard), quality service can be improved, from a manufacture and client perspective.

Key words: Process Improvement, Business Process Management, ISO 9001:2015 Standard, Quality, Cleaning and Maintenance Service

Introducción

La calidad se ha convertido en un tema altamente relevante dentro de las organizaciones actuales. Al mantener una gestión con un enfoque centrado en la calidad se ha demostrado que las organizaciones pueden alcanzar mejores niveles de desempeño, mejores niveles de satisfacción de sus clientes y partes interesadas y, consecuentemente, ser más competitivas en el mercado, debido a la planificación, implementación, control y mejora continua de sus procesos.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a LIVA S.R.L., una empresa de limpieza y mantenimiento industrial, y aborda como principal problemática la necesidad de la organización por reformular, definir y estandarizar sus procesos, con el fin de mejorar el nivel de calidad de su servicio de limpieza integral a instalaciones.

En este trabajo de investigación descriptiva se aplican diversas herramientas de análisis como diagramas SIPOC, encuestas de satisfacción y cuestionarios, orientados a la gestión de procesos y calidad. En el primer capítulo de este trabajo se presenta la realidad problemática. En el segundo capítulo, el marco teórico con los conceptos y metodologías empleadas. En el tercer y cuarto capítulo, se delimita la metodología de la investigación y el entorno empresarial. En el quinto y sexto capítulo, se presenta la propuesta de solución y la evaluación financiera, respectivamente. Finalmente, en el séptimo capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

En este capítulo se presentan los lineamientos generales del trabajo de investigación, lo que incluye la definición de la problemática, los objetivos, la justificación y el alcance del mismo. El objetivo principal de este capítulo es delimitar el enfoque del análisis y del desarrollo de la propuesta solución en torno a la calidad y la gestión por procesos.

1.1.Descripción de la Realidad Problemática

LIVA S.R.L. es una empresa peruana de limpieza y mantenimiento industrial que se inició como un negocio familiar en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque. En la actualidad, tras más de 27 años del inicio de sus operaciones, la empresa ha alcanzado un buen nivel de solvencia económica y madurez operativa a través de la participación en licitaciones públicas. Sin embargo, desde hace dos años, aproximadamente, ha comenzado a presentar problemas para mantenerse competitiva. Los clientes están exigiendo nuevos requisitos; nuevos competidores están ingresando al mercado; nuevas tecnologías se están aplicando, y nuevas regulaciones se están estableciendo. Por estos y otros factores del contexto, LIVA S.R.L., así como muchas otras, se encuentra ante la necesidad de mejorar e implementar cambios en su sistema de gestión.

La empresa mantiene un estilo de gestión bastante tradicional, el cual le permite planificar y ejecutar sus actividades conforme evolucionan las exigencias o requisitos directamente demandados por sus partes interesadas. Sin embargo, debido al enfoque reactivo y centrado en el servicio de limpieza que se desarrolla para los clientes públicos, se ha identificado que propiamente las actividades, recursos, requisitos, riesgos, oportunidades, objetivos y controles de los procesos de la organización no se encuentran completa ni formalmente identificados, definidos y estandarizados, lo que conlleva a que se incurran en penalidades

durante la prestación y entrega de los servicios; no se identifiquen de forma preventiva los problemas; no se formulen acciones efectivas a tiempo; ni se tenga un verdadero conocimiento sobre el desempeño total de la organización con respecto a sus niveles de eficiencia, eficacia, satisfacción del cliente y otros.

En resumen, LIVA S.R.L. actualmente emplea un sistema de gestión que le permite operar y satisfacer a sus clientes actuales, pero su enfoque y procesos necesitan incorporar un mayor análisis, control y planificación para asegurar y desarrollar su capacidad de ofrecer un servicio de calidad, que cumpla y supere las necesidades y expectativas de los clientes, y que sea igual o superior al ofrecido por la competencia.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo una mejora sobre la gestión actual de procesos, basada en la Norma ISO 9001:2015, incrementaría el nivel de calidad del servicio ofrecido por la empresa?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo la empresa puede medir el nivel de calidad de su servicio?
- b) ¿Qué procesos deben diseñarse y/o rediseñarse para mejorar la calidad del servicio?
- c) ¿De qué forma los trabajadores y la alta dirección pueden mejorar la calidad del servicio?
- d) ¿Cómo se puede controlar efectivamente el nivel de calidad dentro de los procesos organizacionales?

1.3.Objetivos de la Investigación

1.3.1.Objetivo General

Proponer mejoras en los procesos críticos de la organización, en base a la Norma ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de calidad del servicio ofrecido por la empresa.

1.3.2.Objetivos Específicos.

- a) Identificar, medir y analizar el nivel actual de calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- b) Identificar y analizar los procesos actuales de la organización.
- c) Diseñar y rediseñar los procesos críticos de la organización.
- d) Identificar y determinar las competencias, roles, responsabilidades y autoridades dentro de la organización para garantizar la implementación de la calidad del servicio.
- e) Formular actividades de seguimiento, medición y control de la calidad dentro de los procesos.

1.4.Justificación de la Investigación

1.4.1.Teórica

Esta investigación se desarrolla con el propósito de analizar y diseñar una propuesta de solución para una empresa de servicios, aplicando la Norma ISO 9001:2015 y la metodología BPM (*Business Process Management*). De esta forma, la investigación contempla aplicar y comprobar que la filosofía, herramientas y prácticas administrativas propias de la gestión de la calidad y la gestión por procesos permiten establecer mejoras integrales, holísticas dentro de una organización. Este trabajo de investigación se desarrolla, por lo tanto, para comprender que la

calidad, la mejora de un servicio, a través de sus procesos, puede ser sostenible y efectiva si se involucra a todo el sistema de gestión.

1.4.2.Práctica

Este trabajo de investigación le brinda a la empresa LIVA S.R.L. una propuesta sólida para mejorar la gestión de sus procesos organizacionales, críticos en la generación y oferta de un servicio de mayor calidad para sus clientes. Se considera que el producto de esta investigación, adicionalmente, facilitaría la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2015. Por otro lado, con el desarrollo de esta investigación se espera establecer un marco de referencia para otras organizaciones similares, que deseen adoptar un enfoque de calidad en su gestión.

1.4.3.Metodológica

Esta investigación se desarrolla en base a la Norma ISO 9001:2015 y la metodología *Business Process Management* (BPM). El uso de este marco metodológico se sustenta en su alto grado de complementariedad de sus herramientas y alineación bajo el enfoque de la gestión total de la calidad, hechos que permiten desarrollar una adecuada y detallada identificación, análisis, evaluación y mejora de la situación actual de la empresa, sus procesos, servicio de limpieza y otros factores críticos.

1.5.Delimitación del Estudio

1.5.1.Espacial

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la empresa de limpieza y mantenimiento industrial LIVA S.R.L. con RUC N° 20113676231 y con domicilio en Calle Los

Horcones Mz. O Lote. 3 Urb. La Capullana (Altura de la cuadra 6 de la Av. Los Vicus)- Santiago de Surco, Lima.

Los datos e información empleados en este trabajo han sido obtenidos principalmente de las entrevistas realizadas al administrador de la empresa y las encuestas aplicadas a trabajadores y clientes de la organización. Pero, asimismo se consultó documentación y se aplicaron diversas herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo.

1.5.2.Temporal

Esta investigación analiza el sistema de gestión de la empresa LIVA S.R.L. entre los años 2018 y mediados del 2020. Periodo de tiempo, en el cual se debe destacar dentro del contexto externo factores como la crisis social, política y económica del país, el desarrollo de una pandemia, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, entre otros. Mientras que en el contexto interno, es importante destacar el proceso de reestructuración organizacional, iniciado por la empresa a fines del 2018 como parte del compromiso adoptado para alcanzar la certificación bajo la Norma ISO 9001:2015 en un futuro próximo.

1.5.3.Conceptual

Este trabajo de investigación se centra en analizar y mejorar la calidad del servicio de limpieza integral a instalaciones, a través de los procesos. Por ello, para el desarrollo de esta investigación se emplean herramientas de la Gestión por Procesos y Gestión de la Calidad, con el fin de emplear conceptos y herramientas de ingeniería en la identificación, análisis y mejora de la situación actual de la empresa LIVA S.R.L.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se presentan los antecedentes, las bases teóricas, el marco conceptual y la hipótesis para el presente trabajo de investigación. El objetivo principal de este capítulo es proporcionar información relevante sobre los temas de calidad, mejora de procesos, gestión por procesos y la Norma ISO 9001:2015.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Tesis 1. Cancino, E. y Ruelas, C. (2014). *Mejora de Procesos de Gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial*. [Tesis de pregrado] Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6010>

Este trabajo de investigación tiene por objetivo principal optimizar los procesos críticos de gestión de inventarios y medición de Salud y Seguridad en el Trabajo dentro de una empresa de limpieza industrial peruana con más de 20 años de presencia en el mercado. En el primer capítulo de esta tesis se encuentra el marco teórico, en el cual se presentan las 5 metodologías de ingeniería aplicadas: gestión de inventarios, distribución de planta, Just in time-5s, Kanban, BPM y SST. En el segundo capítulo, se encuentra el análisis de la situación actual de la empresa; en el tercero, el diagnóstico acompañado de los resultados e interpretación del análisis; en el cuarto capítulo, se formula la propuesta de mejora centrada en la gestión de inventarios, la medición de la calidad del servicio, la salud y seguridad en el trabajo. Posterior a este, está el quinto capítulo con la evaluación económica de la propuesta y, finalmente, el sexto capítulo, se encuentran las recomendaciones y conclusiones, dentro de las cuales los autores destacan que su análisis y propuesta atienden directamente a los problemas en el flujo de la información y el control entre

procesos que presentaba la empresa, a causa del desorden y falta de estandarización, elementos que en conjunto generaban una gestión ineficiente.

Tesis 2. Haddad, D. (2016). *Mejora de Procesos para incrementar la percepción de calidad respecto al servicio que brinda una empresa de limpieza*. [Tesis de pregrado]

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4899>

Esta tesis plantea como objetivo principal definir, diagnosticar, proponer y evaluar mejoras para los procesos de una empresa de limpieza y mantenimiento industrial peruana con dos años de introducción al mercado. En el primer capítulo, se describen los problemas principales, que son el bajo nivel de satisfacción del cliente interno y externo, la mala comunicación entre trabajadores, el desequilibrio en la división de tareas y el desorden o ineficiencia del proceso de limpieza. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico para comprender la limpieza, metodología SERVQUAL y ciclo PHVA. En el tercer y cuarto capítulo, se detallan el alcance y la metodología de la investigación cualitativa para, posteriormente, realizar el análisis e interpretación de los datos en el quinto capítulo. En el sexto, se determinan los resultados de la evaluación de calidad aplicados en la empresa 3M y, finalmente, en el séptimo capítulo se aplican las mejoras al proceso de limpieza dentro de la empresa Colgate Palmolive. La propuesta final contempló elaborar planes de trabajo para el personal operativo y establecer un nuevo sistema de suministro y abastecimiento de productos de limpieza así como crear un cronograma de actividades para el mantenimiento de las maquinarias y equipos de limpieza.

Tesis 3. Meléndez, A. (2017). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015* [Tesis de pregrado] Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9337>

Este trabajo de tesis tiene por objetivo principal analizar la situación en la que se encuentra una empresa perteneciente a la industria pesquera, y en base a ello, diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para garantizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y la satisfacción del cliente interno y externo. En la primera parte de esta investigación se establece el marco teórico para presentar los conceptos, herramientas y, en general, el proceso de certificación bajo la norma internacional en cuestión. En la segunda parte, se encuentra la descripción del caso estudio, en el cual se detallan aspectos generales de la organización como los productos y procesos. En la tercera parte de la investigación se encuentra el diagnóstico; en el cuarto y quinto capítulo, se desarrolla la propuesta de mejora, en el sexto capítulo la evaluación técnica y económica y finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

Tesis 4. Malla, K. (2012) *Service Quality and Customer Satisfaction at ISS Facility Service Company*. [Tesis de pregrado] Jamk University of Applied Sciences. <https://www.theseus.fi/handle/10024/46289>

El objetivo principal de este trabajo de tesis es descubrir e identificar el nivel de calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa ISS Service Company. En el primer capítulo, se presenta una introducción sobre un servicio de limpieza de calidad. En el segundo capítulo, se describe la problemática de la investigación, enfocada en la pérdida de contratos, el alto nivel de competencia que existe en el mercado y la necesidad por ofrecer un servicio que satisfaga más al cliente. Asimismo, se describen los objetivos y metodología. En el

tercer capítulo se presenta la descripción de la empresa; en el cuarto y quinto capítulo, el marco teórico. En el sexto capítulo, se analizan los resultados del cuestionario aplicado a 35 personas., empleando para ello un software SPSS para procesar la data de las preguntas de opción múltiples y un análisis manual para las demás. Finalmente, en base a los resultados se plantean las conclusiones que destacan en general que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio recibido.

Artículo 1. Torres, M., Vásquez, C. (2015) Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*. 18(35) pp57-76. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf

Este artículo tiene por objetivo presentar y analizar algunos de los modelos de evaluación de calidad más populares. En el contenido se describen las dimensiones, alcance y utilidad de cada modelo pero asimismo, se establecen las diferencias entre el uso de uno y otro modelo. Entre estos destacan el modelo SERVQUAL (1985), SERPERF (1992), LIBBQUAL (2001) y ESQUAL (2005).

Artículo 2. Öhrling, T. (abril 2014) *Increased participation among cleaners as a strategy to improve quality and occupational health*. Nordic journal of working studies. 4 (3) pp 79-98. Lulea University of Technology.

https://www.researchgate.net/publication/272772612_Increased_Participation_Among_Cleaners_as_a_Strategy_to_Improve_Quality_and_Occupational_Health

Este artículo plantea como objetivo principal evaluar una alternativa de cambio en la estructura organizacional de una división pública de limpieza sueca, con el fin de investigar

cómo un buen ambiente laboral para los operarios puede combinarse con el ahorro económico de una municipalidad. En función de este objetivo, se describe como principal problemática que la división de limpieza, durante varios años, ha presentado una alta tasa de ausencias por enfermedades y jubilaciones tempranas del personal operario, motivo por el cual la organización intentó reducir la carga de trabajo físico para mejorar la situación sin éxito. Con el estudio mixto que desarrolla el autor de este artículo, se logra establecer que incrementando la participación y autonomía de los operarios no solo se puede mejorar el ambiente de trabajo, también se puede incrementar la productividad, calidad y eficiencia del servicio de limpieza.

Tabla 1*Resumen de antecedentes*

Título	Autor(es)	Idioma	Utilidad
Mejora de Procesos de Gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial	Cancino, E. y Ruelas, C.	Español	Propuesta de solución
Mejora de Procesos para incrementar la percepción de calidad respecto al servicio que brinda una empresa de limpieza	Haddad, D.	Español	Propuesta de solución
Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015	Meléndez, A.	Español	Propuesta de Solución
Services Quality and Customer Satisfaction at ISS Facility Service Company	Malla, K.	Inglés	Propuesta de Solución
Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis	Torres, M., Vásquez, C	Español	Análisis

Título	Autor(es)	Idioma	Utilidad
Increased participation among cleaners as a strategy to improve quality and occupational health	Öhring, T.	Inglés	Análisis

Nota. La tabla muestra los antecedentes considerados para la investigación y el aporte que estos han representado en las etapas de análisis y propuesta solución.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1.Calidad

Definición de calidad. La calidad es un término subjetivo y en constante evolución. Sin embargo, la calidad puede definirse desde seis perspectivas, según Evans y Lindsay (2015):

Perspectiva trascendente o crítica: la calidad se comprende como superioridad o excelencia de un producto. Un ejemplo de artículos que podrían considerarse de calidad según esta perspectiva son aquellos de lujo como relojes y carros.

Perspectiva del producto: la calidad se define en función a la cantidad de atributos con los que cuenta un producto. Ejemplos para esta perspectiva serían las sábanas con determinada cantidad de hilos o los celulares con cierta capacidad de almacenamiento.

Perspectiva del usuario: la calidad se determina a partir de la adecuación del producto para el uso pretendido por el usuario. Un ejemplo para este caso son los electrodomésticos.

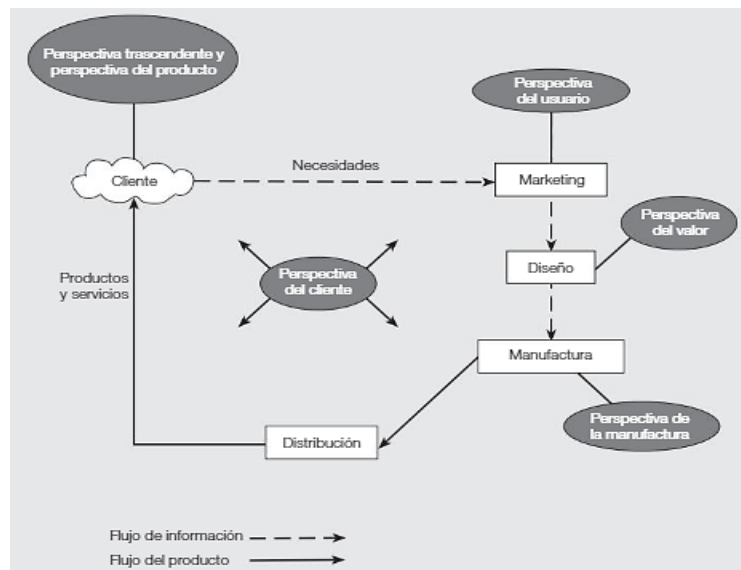
Perspectiva de valor: la calidad se basa en la relación beneficios y precio del producto. En este caso se determina la calidad a partir de la comparación de productos con atributos similares y a precios distintos.

Perspectiva de la manufactura: la calidad se define como la conformidad con las especificaciones y el mantenimiento de los estándares. Un ejemplo para este caso son los productos alimenticios procesados que deben mantener una presentación y sabor uniformes.

Perspectiva del cliente: la calidad se define como el cumplimiento o superación de las expectativas del cliente. Cliente que puede ser interno o externo para una organización. Un ejemplo de cliente interno son los trabajadores cuyas expectativas pueden ser recibir puntualmente su salario o recibir capacitación. Por otro lado, un cliente externo como un huésped de hotel tendrá como expectativas tener una habitación limpia, una cama cómoda y recibir un servicio amable por parte de los trabajadores del establecimiento.

Figura 1

Perspectiva de la calidad en la cadena de valor



Fuente. Evans y Lindsay (2015)

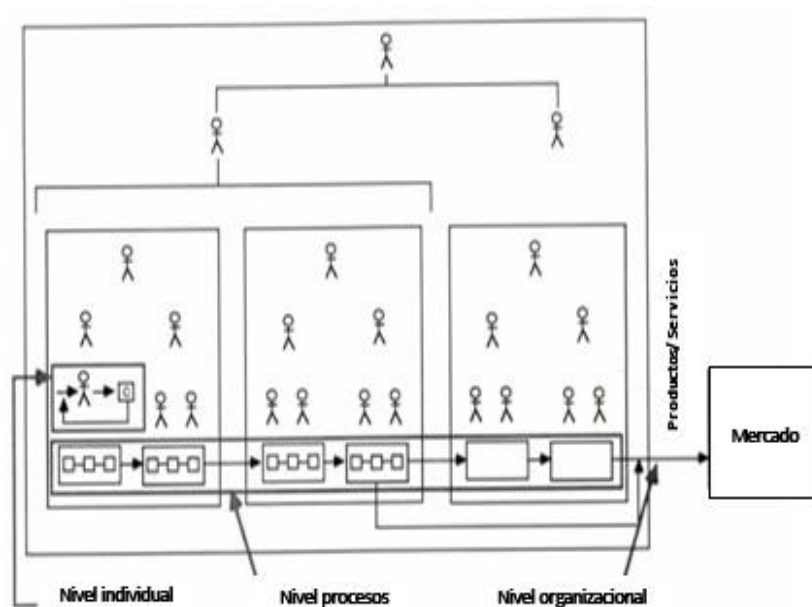
Para fines del presente trabajo, se toma como definición de calidad desde una perspectiva de la manufactura y del cliente, es decir, como el conjunto de características con las cuales un producto/servicio cumple especificaciones y satisface las necesidades y expectativas del cliente.

Niveles de calidad. Según Branche y Rummler (1988), es importante que una organización que planea tener un enfoque orientado a la calidad considere implementarla en 3 niveles: organizacional, procesos e individuo.

Nivel organizacional: En este nivel se define el sistema estratégico y operativo de la organización, con el objetivo de establecer y asegurar qué y cómo se harán las cosas. Algunos elementos definidos en este punto son la misión, visión, productos, clientes, requisitos, estrategias, objetivos y estándares de calidad para el sistema.

Figura 2

Los 3 niveles de desempeño de la calidad



Fuente. Branche y Rummler (1988)

Nivel de procesos. En este nivel se identifican y representan los procesos del sistema y la dinámica que existe entre estos dentro de la organización. Por ello, algunas actividades a realizar

en este punto son a) determinar los procesos claves para el cliente b) convertir los requerimientos del cliente en medidas y controlarlas con estándares c) identificar al dueño de cada proceso.

Nivel individual. En este nivel se debe determinar la calidad para cada individuo, por lo cual se deberá reconocer por puesto de trabajo qué necesita el cliente, los requerimientos de este y el estándar adecuado para controlar el desempeño.

Finalmente, se puede comprender que la aplicación simultánea de la calidad en cada nivel permitirá satisfacer de forma más óptima la necesidad o expectativa del cliente.

Enfoques de calidad según principales representantes. La calidad es un elemento que ha estado presente desde épocas remotas y a lo largo de los años diversos personajes han aportado en su desarrollo. Generalmente, se considera a Edwards Deming como el principal representante de la calidad; sin embargo, en la literatura se identifican a los siguientes 5 personajes: Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Kaoru Ishikawa. A continuación, se describe brevemente la vida y aporte de cada uno de estos autores, con el fin de comprender de forma integral los aspectos, alcance e impacto de la calidad dentro de las organizaciones.

Edward Deming (1900-1993). Edward Deming fue un estadístico y maestro en físicas matemáticas norteamericano, mundialmente reconocido por haber iniciado una revolución de calidad. Entre los años 1920 y 1930, trabajó para la empresa General Electric, lugar en el que reconoció la importancia del control estadístico de la calidad. Posteriormente, entre los años 1939 y 1945 (Segunda Guerra Mundial), dictó cursos de calidad en Estados Unidos, con el objetivo de transmitir su filosofía pero no tuvo éxito. Sin embargo, a inicios del verano de 1950, viajó a Japón para realizar un censo y terminó como consultor de negocios, posición que le

permitió difundir su filosofía de calidad. Él enseñó a altos ejecutivos e ingenieros japoneses lo que era el control estadístico, pero asimismo, enseñó la importancia del liderazgo, la participación y la mejora continua como elementos claves para alcanzar la calidad dentro de una organización. Sus enseñanzas impulsaron la transformación y desarrollo de la sociedad japonesa, pero fue hasta finales de los años 80 con el documental *If Japan can...why can't we?* que E. Deming y su filosofía recibieron atención en Estados Unidos. De vuelta en América, trabajó como consultor para compañías como Ford y Procter & Gamble, fue escritor y también profesor. (Evans y Lindsay, 2015).

Respecto al enfoque de calidad propuesto por E. Deming se debe indicar que este se sintetiza a través del círculo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Controlar) y de los 14 principios de calidad que se mencionan a continuación (Evans y Lindsay, 2015, p51):

- 1) Crear una visión y demostrar compromiso.
- 2) Aprender la nueva filosofía, alta dirección y empleados.
- 3) Entender el propósito de la inspección para mejorar los procesos y reducir los costos.
- 4) Terminar con la práctica de conceder negocios con base solo en la etiqueta del precio.
- 5) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
- 6) Instituir la capacitación.
- 7) Enseñar e instituir el liderazgo.
- 8) Eliminar el miedo. Generar confianza. Crear una atmósfera propicia para la innovación.
- 9) Optimizar, en función de los objetivos y las finalidades de la compañía, los esfuerzos de equipos, grupos, divisiones del personal-
- 10) Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.

- 11) a. Eliminar las cuotas numéricas de producción, y, en cambio, aprender e instituir métodos de mejoramiento.
- b. Eliminar la APO [administración por objetivos] y, en cambio, aprender cuáles son las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
- 12) Eliminar las barreras que impiden que la gente se sienta orgullosa de su trabajo.
- 13) Fomentar la educación y el mejoramiento personal de todos.
- 14) Empezar acciones para lograr la transformación.

Philip Crosby (1926-2001). Philip Crosby fue vicepresidente corporativo de calidad en la empresa International Telephone and Telegraph (ITT) durante 14 años luego de abrirse camino en dirección ascendente desde el puesto de inspector de línea. Después de abandonar ITT, en 1979 estableció Philip Crosby Associates para desarrollar e impartir programas de capacitación. También fue autor de varios libros populares. (...) La esencia de su filosofía sobre la calidad está incorporada en lo que él denominó los absolutos de la administración de la calidad y los elementos básicos del mejoramiento. (Evans y Lindsay, 2015, p63).

El enfoque de calidad de Crosby se resume a través de 4 aspectos, denominados como absolutos de la administración de la calidad:

- 1) La calidad significa cumplimiento de los requisitos y no elegancia
- 2) No existe lo que se denomina problema de calidad
- 3) No existe lo que se denomina economía de la calidad, realizar correctamente el trabajo desde el inicio siempre es más barato.
- 4) La única medición del desempeño es el costo de la calidad.

Joseph Juran (1904-2008). Joseph Juran estudió Ingeniería Eléctrica y Derecho antes de ir a trabajar a la planta de Western Electric Company en Chicago como jefe inspector de control de división. En 1951, publicó *Quality Control handbook* y años más tarde otros libros asociados a la planificación, control, administración y mejora (Mitra 1998:68). En 1954, Juran fue a Japón, cuatro años después que Deming para seguir enseñando los principios de la calidad. En 1979 fundó Juran Institute, el cual ofrece consultoría y capacitación en gestión de calidad. (Masejane, 2012, p45).

Respecto a Joseph Juran, cabe indicar que a diferencia de E. Deming, este autor planteaba que para mejorar la calidad no se requería de un cambio cultural dentro de la organización sino una adecuación al sistema interno.

Su principal aporte es el establecimiento de los procesos requeridos para administrar la calidad conocida como Trilogía de la calidad (Evans y Lindsay, 2015, p61):

- 1) Planificación de la calidad: prepararse para cumplir con las metas de la calidad.
- 2) Control de la calidad el proceso de cumplimiento de la metas de la calidad durante las operaciones.
- 3) Mejora de la calidad: el proceso de avance a través de niveles de desempeño sin precedentes.

Armand Feigenbaum (1922-2014). Armand Feigenbaum durante 10 años fue gerente de control de calidad y manufactura a nivel mundial en General Electrics. En 1968 fundó General Systems Compnay y aún se desempeña como presidente del consejo y director general de la empresa. Además, fue electo presidente fundador del consejo de la Academia Internacional de la Calidad y se le conoce más por acuñar la frase control de calidad total.

El enfoque de calidad de A. Feigerbaum se resume en lo que se conoce como los tres pasos para la calidad:

- 1) Liderazgo por la calidad: planeación y búsqueda constante de la calidad.
- 2) Tecnología moderna para la calidad: trabajadores cooperando en la solución de problemas e implementación de nuevos métodos para satisfacer al cliente.
- 3) Compromiso organizacional: capacitación y motivación de los trabajadores en calidad.

Kaoru Ishikawa (1915-1989). Kaoru Ishikawa se graduó de la Universidad de Tokio en 1939 en la faculta de Química Aplicada y luego se convirtió en profesor de ingeniería en la misma universidad durante varios años. Fue un personaje popular para la calidad en Japón hasta el día de su muerte. Fue miembro de la editorial Scientist Control for Foremen en 1962 y jefe director ejecutivo del Quality Circle Union of JUSE. (Masejane, 2012, p45)

Además, respecto a Kaoru Ishikawa cabe indicar que fue un personaje muy importante para la calidad porque, según Evans y Lindsay (2015, p66), Ishikawa hizo suyo el concepto de calidad total de Feigerbaum y promovió una mayor participación de todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea, reduciendo la dependencia en los profesionales de la calidad y los departamentos de control de calidad. Propugnaba porque la recopilación y el análisis de datos reales con ayuda de herramientas visuales, simples, técnicas estadísticas y trabajo en equipo se convirtieran en los fundamentos para implementar la calidad total. Su principal aporte es el diagrama de Ishikawa o también conocido como Diagrama de espina de pescado.

Tabla 2*Resumen de enfoques de calidad*

Autor	Enfoque sobre la calidad	Principales aportes
Edwards Deming	-Reducir la incertidumbre y variaciones con el uso de herramientas estadísticas	-Los 14 puntos -Control estadístico de la calidad
Philip Crosby	-Conformidad con los requerimientos -Cero defectos	-Los absolutos de la Gestión de Calidad -Los elementos básicos de la Mejora
Joseph Juran	-Adecuación para el uso	-Los 6 principios -La trilogía de la calidad
Armand Feigenbaum	-Minimizar costos al satisfacer al cliente -Responsabilidad de todos los miembros de la organización	-Los 3 pasos para la Calidad -Control de la Calidad Total -Costos de la Calidad
Kaoru Ishikawa	-Ofrecer un producto económico que satisfaga al cliente -Educar	-Diagrama de Ishikawa

Nota. La tabla resume los aportes de cada representante de la calidad descrito previamente.

2.2.2. Calidad en los servicios.

Definición. Collier y Evans (2009) señalan que calidad en el servicio significa “satisfacer o superar de manera consistente las expectativas del cliente (centrarse en el exterior) y el desempeño del sistema de prestación de servicios (centrarse en el interior) en todos los encuentros del servicio.” (p78).

Por otro lado, Pancorvo (2001, p95) define a la calidad del servicio como “el grado intencionado de excelencia, controlando y administrando la variabilidad para lograr dicha excelencia, con el propósito de atender los requerimientos del usuario”.

Componentes. Según Evans y Lindsay (2015, p24) “los dos conductores más importante de la calidad en el servicio son las personas y la tecnología.”

Por un lado, las personas se consideran claves porque son quienes establecen el contacto con el cliente. Y por tal motivo, varios autores consideran que en la medida en que las organizaciones formen, empoderen, recompensen y, en general, brinden un contexto adecuado a los trabajadores, se podrá transmitir un mejor servicio al cliente.

Por otro lado, respecto a la tecnología, es preciso indicar que su importancia radica principalmente en que permiten simplificar los procesos. Un ejemplo ideal para reconocer tal alcance es la tecnología de la información, la cual permite introducir, actualizar y eliminar datos o información de forma más rápida y sencilla durante la atención al cliente.

Dimensiones o Determinantes. Reconocer los factores que son considerados por los clientes para definir si un producto o servicio es de buena calidad es importante, pues a partir de ello se puede enfocar el esfuerzo en mejorar aquellas características que tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.

En torno a este tema, diversos autores tales como Evans y Lindsay (2015), Vavra (1997) y Setó (2004) señalan que existen 2 propuestas de dimensiones a considerar. Una primera propuesta que es la planteada por David Garvin (1988), quien determinó 8 dimensiones claves para el producto. Mientras que, Valerie Zeithaml, Parsu Parasuraman y Leonard Berry (1990), establecieron 5 dimensiones para evaluar la calidad en los servicios como parte del modelo SERVQUAL. Las dimensiones de cada propuesta a través de la Tabla 3.

Tabla 3*Determinantes de la calidad*

Autores	Dimensiones de la calidad	Descripción
David Garvin(1988)	Desempeño	Atributos básicos o primarias de operación del producto
	Características	Características secundarias del producto
	Confiabilidad o Fiabilidad	Confianza en que el producto funcionará bien, sin problemas
	Conformidad	Grado en el que el producto cumple con los requisitos, especificaciones del cliente
	Durabilidad	Cantidad de tiempo que el producto es utilizado hasta que deja de funcionar o se vuelve obsoleto
	Utilidad	Rapidez, cortesía y facilidad de atención al cliente
	Estética	Apariencia externa del producto
Valerie Zeithaml, Parsu Parasuraman y Leonard Berry (1990)	Reputación	Imagen y concepto que tiene el cliente sobre el producto o la empresa
	Confiabilidad o Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio de forma segura, cumpliendo con lo ofrecido al cliente
	Capacidad de respuesta	Capacidad que tiene la organización por responder con rapidez y eficiencia ante cualquier situación que se presente con el cliente
	Seguridad	Aspecto asociado al nivel de profesionalismo, credibilidad y confianza en el servicio
	Empatía	Capacidad que tendrían las personas, los trabajadores de la organización, por comprender las necesidades del cliente
	Tangibilidad	Conjunto de elementos visibles que interfieren directa e indirectamente en la generación del servicio. Por ejemplo, las instalaciones, equipos y personal de la organización

Adicionalmente, es relevante indicar en el caso específico de los servicios de limpieza, también se han establecido determinantes de calidad. Al respecto, Kyengo (2007, p12) señala los siguientes determinantes:

- 1) Costo o Precio: El costo siempre representa un factor esencial para el cliente al momento de elegir un servicio, por lo cual las empresas deben establecer un precio que genere rentabilidad pero asimismo, atraiga la atención del cliente.
- 2) Confiabilidad en el proveedor del servicio: La empresa de limpieza debe garantizar que el servicio ofrecido se desarrolle consistentemente, cumpliendo con todo lo prometido al cliente.
- 3) Capacidad de respuesta y solución de problemas: El servicio de limpieza por su naturaleza, requiere de flexibilidad y ello significa que ante cualquier nueva necesidad que se presente durante la prestación del servicio se deberán tomar acciones lo más pronto posible para satisfacerla.
- 4) Necesidad y expectativa del cliente: El desarrollo del servicio debe promover la satisfacción de tanto clientes internos como externos.
- 5) Principios de la organización y mecanismos de trabajo: A partir de la existencia de un contrato firmado con el cliente, la empresa de limpieza debe hacerse responsable por coordinar sus recursos y procesos en función a los requisitos y estándares definidos.
- 6) Calidad de la limpieza: Las actividades de limpieza deben cumplir con los objetivos de limpieza que son eliminar el polvo, desinfectar y garantizar un ambiente limpio y seguro para las personas.

Modelos para medir la calidad en los servicios. Medir la calidad de los servicios es una actividad altamente importante a desarrollar, dado que esta permite identificar y evaluar en qué

medida se satisface a los clientes y en qué aspecto mejorar. A lo largo de los años, se han planteado diversos modelos de evaluación de la calidad. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración los modelos SERVQUAL y SERPERF, por las dimensiones que plantea y el cuestionario preguntas sobre expectativas y percepciones que permite abordar a detalle diversos aspectos tangibles e intangibles del servicio.

2.2.3. Control de la calidad

El control de la calidad es una etapa clave en la gestión organizacional, pues a través de este se pueden determinar si los procesos ejecutados lograron cumplir con los objetivos y requerimientos planificados o establecidos inicialmente. Collier y Evans (2009) definen este término como “el medio de asegurar la consistencia en los procesos para lograr la conformidad” (p.635).

Cabe señalar que para controlar la calidad es importante considerar la medición y uso de herramientas estadísticas como gráficos, que permitan visualizar si el producto o servicio que se brinda se encuentra dentro de los rangos aceptados por la organización y/o sus clientes.

Medición para el control estadístico. “La medición es el acto de recabar datos para cuantificar los valores de los productos, servicios, procesos y otros instrumentos de negocio.” (Evans y Lindsay, 2015, p.375).

Estos autores junto a Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013); Chase, Jacobs y Aquilano (2009), señalan que existen dos categorías de mediciones comunes del desempeño:

Medición por atributos: se consideran las características del servicio o producto que se pueden contar con rapidez para la aceptación del desempeño. Las mediciones de este tipo se suelen expresar en proporciones y cuentas.

Medición por variables: se aplica a aquellas características del servicio o producto que se pueden medir, como el peso, longitud y volumen. Este tipo de mediciones se expresan con medidas estadísticas como promedio y desviación estándar.

Control estadístico de la calidad o de procesos. “El control estadístico de procesos (CEP) es la aplicación de técnicas estadísticas para determinar si un proceso está entregando lo que los clientes quieren. En el CEP, las herramientas llamadas gráficas de control se utilizan para detectar servicios o productos defectuosos o para indicar que el proceso ha cambiado y que los productos o servicios se desviarán de sus especificaciones de diseño, a menos que se haga algo para corregir la situación (...) también pueden informar sobre cambios de procesos mejorados” Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013, p166).

Costos de medición de la calidad. A partir del punto anterior, se puede comprender que la calidad desempeña un rol muy importante para la planificación y revisión del sistema de gestión de una organización. Entre los principales aportes de la calidad, se debe destacar, por ejemplo, que plantea medir y controlar el desempeño, actividad cuyo objetivo es verificar si se cumple o no con los requisitos del cliente.

En relación al tema, varios autores como Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) señalan que dependiendo del desempeño del sistema, existirán costos de mala y buena calidad para la organización. A continuación, a través de la Figura 3, se presenta la clasificación de costos planteada por los autores.

Figura 3
Costo total de la calidad



Fuente. ASQ.org (2020)

Costos de prevención o Prevention costs. Son aquellos costos que se generan con la aplicación de medidas que buscan prevenir futuros defectos o no conformidades con el cliente. Ejemplos: rediseño del producto, capacitaciones del personal.

Costos de valoración o Appraisal costs. Son los costos asociados a las actividades de evaluación del desempeño de los procesos. Ejemplo: inspecciones.

Costos internos de una falla o Internal failure costs: Son aquellos costos en los que se incurren al identificarse un error antes de la entrega del producto o servicio. Existen dos categorías de fallas: reelaboración y desperdicios. Ejemplo: tiempo extra que se necesita para corregir el error.

Costos externos de una falla o External failure costs. Son aquellos costos que surgen después de la entrega del producto o servicio. Ejemplos: garantía, reparaciones.

2.2.4. Gestión de la calidad total

Definición. Comprendiendo lo que significa calidad, resulta apropiado definir la gestión de la calidad total o también llamado Total Quality Management. Término que según la

organización ASQ, define como un enfoque de gestión para lograr el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente.

Los 8 principios. La gestión de la calidad total se basa en 8 principios y estos se describen a continuación según Evans y Lindsay (2015) y ASQ (2018):

Enfoque en el cliente. El cliente es quien determina el nivel de calidad del producto o servicio. Por lo tanto, la organización debe preocuparse por entender sus necesidades y expectativas.

Liderazgo. El liderazgo por parte de la alta dirección es esencial en la implementación de la gestión de calidad total. De ellos depende el establecimiento y promoción de la visión, misión, objetivos y la calidad como elemento clave en la planificación estratégica.

Participación de las personas. Todos los colaboradores de una organización deben participar trabajando en pro de objetivos comunes. Para ello, es necesario que dentro de la organización exista el empoderamiento y un contexto de desarrollo que lo respalde.

Enfoque en los procesos. Este es un elemento fundamental del TQM. A través de la identificación, medición y monitoreo constante de los procesos se pueden detectar variaciones no deseadas y posteriormente aplicar acciones.

Enfoque de sistemas para la administración. La organización necesita gestionar el sistema habiendo identificado que este está compuesto por procesos interrelacionados.

Mejora continua. La mejora continua es un aspecto importante de la filosofía TQM. Esto, debido a que orienta a las organizaciones a ser más analíticas y creativas en el

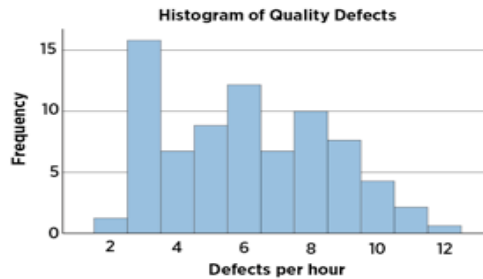
descubrimiento de nuevas formas para ser más competitivas y eficientes en la atención de las expectativas de los grupos de interés.

Toma de decisiones basada en evidencias. Con el objetivo de conocer el desempeño de la organización, es importante que se recopile y analice data constantemente. A partir de esto, se podrán tomar decisiones más adecuadas, alcanzar consensos y hacer predicciones basadas en datos históricos.

Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor. La organización depende en gran parte de grupos externos para la producción del producto o servicio, por lo cual es importante establecer una buena relación de desarrollo con estos.

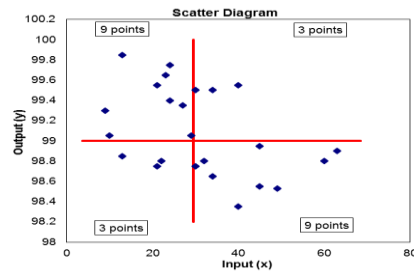
Las 7 herramientas básicas. Actualmente, existe una gran variedad de herramientas para planificar, implementar y controlar la calidad dentro de una organización. Sin embargo, la *American Society for Quality* (ASQ) señala que existen 7 herramientas básicas para lograr la mejora de procesos. Estas herramientas son explicadas a continuación.

Histograma. (Figura 4) Sobre esta herramienta Collier y Evans (2009) señalan que “es una herramienta estadística básica que muestra la frecuencia o número de observaciones de un valor particular o dentro de un grupo especificado” (p662).

Figura 4*Histograma*

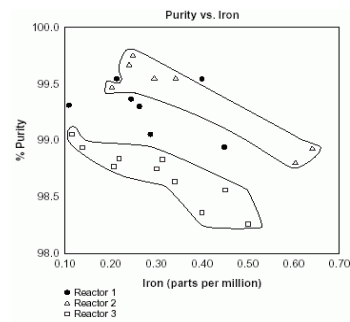
Fuente. ASQ.org (2020)

Diagrama de Dispersión. (Figura 5) Collier y Evans (2009) definen que “los diagramas de dispersión son el componente gráfico de regresión. Aun cuando no proporcionan un análisis estadístico rigurosos, a menudo señalan relaciones importantes entre las variables.”(p664)

Figura 5*Diagrama de Dispersión*

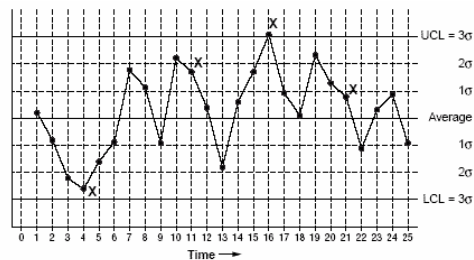
Fuente. ASQ.org (2020)

Estratificación. (Figura 6) Según ASQ, la estratificación se define como la clasificación de datos, personas y objetos en distintos grupos o categorías. Esta herramienta es de utilidad cuando existe gran variedad de data, pues al recolectarla y clasificarla se pueden visualizar mejor las tendencias.

Figura 6*Diagrama de Estratificación*

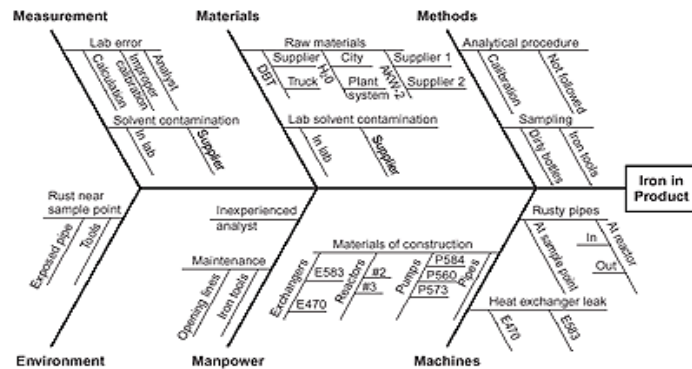
Fuente. ASQ.org (2020)

Gráfico de Control. (Figura 7) Esta herramienta, también conocida como gráfico de Shewart, es un gráfico empleado para estudiar cómo un proceso evoluciona y varía a través del tiempo. Está compuesta por 1) una línea central que representa el promedio 2) una línea superior de límite máximo 3) una línea inferior de límite mínimo.

Figura 7*Gráfico de Control*

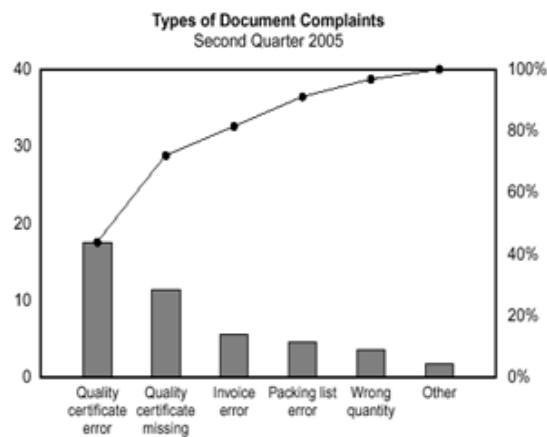
Fuente. ASQ.org (2020)

Diagrama de Causa-Efecto. (Figura 8) El diagrama de causa y efecto es definido por Collier y Evans (2009) como “un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, y clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables.” (p664).

Figura 8*Diagrama de Ishikawa*

Fuente. ASQ.org (2020)

Diagrama de Pareto. (Figura 9) La ASQ define al diagrama de Pareto como un diagrama de barras. Barras que en el eje vertical representan frecuencia o costo (tiempo, dinero) y están ordenadas de izquierda a derecha según por mayor longitud de barra.

Figura 9*Diagrama de Pareto*

Fuente. ASQ.org (2020)

Hoja de Verificación. (Figura 10) Collier y Evans (2009) definen a las hojas de verificación como “tipos especiales de formas de recolección de datos en las cuales los resultados pueden interpretarse directamente de la forma sin ningún procesamiento adicional” (p662).

Figura 10

Hoja de Verificación

Telephone Interruptions						
Reason	Day					Total
	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	
Wrong number	+++			+++	+++	20
Info request						10
Boss	+++		+++			19
Total	12	6	10	8	13	49

Fuente. ASQ.org (2020)

Los Beneficios del TQM. La gestión de la calidad total permite a las organizaciones gestionar sus procesos, manteniendo como objetivo principal satisfacer a sus clientes a través de la mejora continua. Al respecto, la organización *American Association for Quality* (ASQ) señala que la gestión de calidad total brinda los siguientes beneficios y ventajas:

- a) Fortalece la posición competitiva de una organización
- b) Proporciona una mayor capacidad de adaptación a los cambios en las condiciones del mercado, medio ambiente y regulaciones gubernamentales
- c) Incrementa la productividad
- d) Mejora la imagen en el mercado
- e) Permite eliminar defectos y desperdicios
- f) Reduce costos y propone una mejor gestión de costos
- g) Mejora el enfoque centrado en el cliente y su satisfacción

- h) Incrementa la fidelidad y retención de clientes
- i) Incrementa la seguridad en el trabajo
- j) Mejora la actitud, motivación de los trabajadores
- k) Mejora el valor de los accionistas y grupos de interés
- l) Permite mejorar e innovar procesos

Las Limitaciones del TQM. El Total Quality Management es una filosofía de calidad que las organizaciones de manufactura y servicios están implementando. Sin embargo, cabe indicar que en algunos casos no se alcanza el éxito deseado debido a ciertos factores que indica Masejane (2012):

- Falta de compromiso de la alta dirección
- Falta de conocimiento sobre las prácticas del TQM
- Falta de entrenamiento o capacitación al personal
- Falta de disponibilidad de recursos y monitoreo continuo del proceso de TQM
- Comunicación interna deficiente
- Mantener el *status-quo*

2.2.5. Norma ISO 9001:2015.

Implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) dentro de una organización representa una decisión estratégica. Esta Norma plantea una serie de principios y prácticas que requieren de una gran inversión por parte de las organizaciones, requiere de recursos importantes como personas y conocimiento pero sobre todo de compromiso con la filosofía y gestión integral de la calidad. Por ello, en este punto se describen los lineamientos generales y los requisitos que

esta Norma exige para implementar y mejorar el desempeño de una organización, en términos de eficiencia y satisfacción de clientes.

Definición. Según se establece en la Norma Internacional ISO9001 (2015), esta es una norma que tiene como objetivo principal establecer un conjunto de requisitos que mejoren el desempeño de una organización y aumenten la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de estos.

Asimismo, se podría decir que esta norma internacional es el medio a través del cual se puede implementar y mejorar un sistema de gestión de calidad dentro de una organización.

Lineamientos generales. A partir del objetivo de la Norma, es importante destacar que esta se desarrolla en base a 3 ejes principales, los cuales se presentan a continuación:

Ciclo PHVA. La Norma aplica el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar con 2 finalidades. La primera es asegurar la disponibilidad de recursos durante los procesos involucrados en el SGC. La segunda, establecer el flujo o la secuencia de dichos procesos.

Enfoque orientado a procesos. A través de este enfoque, la organización puede identificar y definir a detalle los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos.

Pensamiento crítico basado en riesgos. El objetivo de este elemento es que la organización se preocupe por minimizar los efectos negativos y maximizar las oportunidades.

Normas relacionadas. La Norma ISO 9001:2015 pertenece a un conjunto de normas internacionales, sobre las cuales destaca su relación con las siguientes:

-ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario. Contiene todos los términos y definiciones referentes a un sistema de gestión de calidad.

-ISO9004: Sistemas de Gestión de Calidad- Directrices para la Mejora del desempeño. Brinda un marco de mayor desarrollo para aquellas empresas que buscan la mejora continua.

Requisitos. La Norma ISO9001:2015 está compuesta por una serie de requisitos, los cuales se encuentran especificados a lo largo de 10 capítulos. De estos capítulos, sólo son auditables los requisitos contenidos entre el 4 y 10. Por ello, a continuación, se presenta una breve descripción general de dichos capítulos.

Capítulo 4: La organización y su contexto. Para este requisito, la organización debe analizar el contexto y determinar las cuestiones internas y externas pertinentes para el SGC de la organización. Asimismo, debe determinar las partes interesadas, los requisitos, alcance y procesos necesarios para mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad.

Capítulo 5: Liderazgo. En este requisito, la alta dirección debe asegurar, promover, comunicar y apoyar en el establecimiento del enfoque en procesos y el enfoque en el cliente. Por ello, en este punto se establecen las políticas de calidad, los roles, responsabilidades y autoridades de la organización.

Capítulo 6: Planificación. Para este requisito, la organización debe considerar, en primer lugar, el contexto y requisitos identificados en el punto 4 para determinar los riesgos y oportunidades y para planificar acciones para abordarlas. En segundo lugar, la organización debe establecer los objetivos de calidad y la planificación para lograrlos. En tercer lugar, la

organización debe determinar la necesidad de cambios en su SGC. Para esto, también deberá considerar el propósito, disponibilidad de recursos e integración de estos cambios al sistema.

Capítulo 7: Apoyo. Lo primero que debe hacer la organización para cumplir con este requisito es determinar y proporcionar los recursos necesarios para su SGC. Estos recursos contemplan, por ejemplo, personas, conocimientos, infraestructura y hasta recursos de seguimiento y análisis como herramientas de medición calibradas. En segundo lugar, la organización debe determinar y asegurar que las personas cuenten con las competencias necesarias para alcanzar la eficiencia y eficacia del SGC.

Capítulo 8: Operación. En este requisito, la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para la generación del producto/servicio y el control de los riesgos y oportunidades. Para ello, la organización debe comenzar por determinar los requisitos para el producto/servicio. Luego, de ser adecuado, plantear un proceso de diseño y desarrollo de producto con el que se consideren y alcancen los requisitos. Posteriormente, la organización debe asegurarse de controlar el desarrollo de los productos o procesos suministrados externamente. Asimismo, se deberá controlar el proceso de producción, liberación y salida de los productos finales.

Capítulo 9: Evaluación del desempeño. Para este penúltimo requisito, la organización debe planificar qué necesita seguimiento y medición. Además, de evaluar el desempeño y eficacia del SGC. Por lo cual, la organización debe realizar auditoría internas planificadas y la alta dirección debe revisar el estado, cambios, efectividad y oportunidades de mejora del sistema.

Capítulo 10: Mejora. Para cumplir con este último requisito, la organización debe determinar las oportunidades de mejora y acciones correctivas con el objetivo de cumplir la

expectativa y necesidad (requisitos) del cliente. Asimismo, la organización deberá revisar de forma constante los resultados del análisis para mantener así una mejora continua del SGC.

2.2.6.Otros estándares de calidad para servicios de limpieza

Cada organización suele establecer sus propios estándares para regular el desarrollo de sus procesos y la entrega de producto o servicio final; sin embargo, es relevante destacar que para ciertas industrias existen estándares internacionales establecidos. En este caso, para la industria de limpieza se pueden considerar los dos siguientes:

CIMS 3000:2018- The Cleaning Industry Management Standard: Este estándar brinda un marco de referencia para implementar un sistema de gestión enfocado en la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente dentro de una organización de limpieza. Propone una serie de políticas, procesos, procedimientos y documentación de soporte que tienen por propósito establecer organizaciones centradas en el cliente; sin embargo, los autores reconocen que dependiendo de las características únicas de cada organización es adecuado realizar pequeñas variaciones.

GS-42 Green Seal Standard for Commercial and Institutional Cleaning Services: Este estándar plantea requisitos orientados principalmente a la protección del medio ambiente. Además, al igual que en el caso del estándar CIMS 3000:2018, este está compuesto por 6 capítulos.

Adicionalmente a los estándares previamente descritos, es pertinente considerar que varias empresas del sector limpieza implementan también estándares como la ISO14001 de gestión ambiental y la ISO45001 de seguridad y salud en el trabajo.

2.2.7. Gestión por procesos.

La Norma ISO 9001:2015 mantiene un enfoque basado en la gestión de procesos. Por lo tanto, se ha considerado ideal complementar el marco teórico con la metodología de Gestión por Procesos o *Business Process Management* (BPM).

Luego del surgimiento de la Calidad Total, la Reingeniería de procesos y las Tecnologías de la Información, surgió la metodología *Business Process Management*. Esta, toma elementos de sus antecesoras y logra construir un marco bastante completo para el análisis de procesos. Considera la importancia tanto de los procesos a nivel estratégico como los operativos y de soporte, mientras destaca y establece el uso de las herramientas tecnológicas para mejorar los procesos organizacionales.

Definición. “[Para la Asociación Internacional de Profesionales de BPM] (2009) Business Process Management es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los proceso de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad” (Hitpass, B. 2017, p26)

En otras palabras, *Business Process Management* o BPM se puede entender como una disciplina que permite identificar, analizar y evaluar procesos dentro de una organización haciendo uso de herramientas de TI para mantener un alineamiento con las estrategias y objetivos de esta.

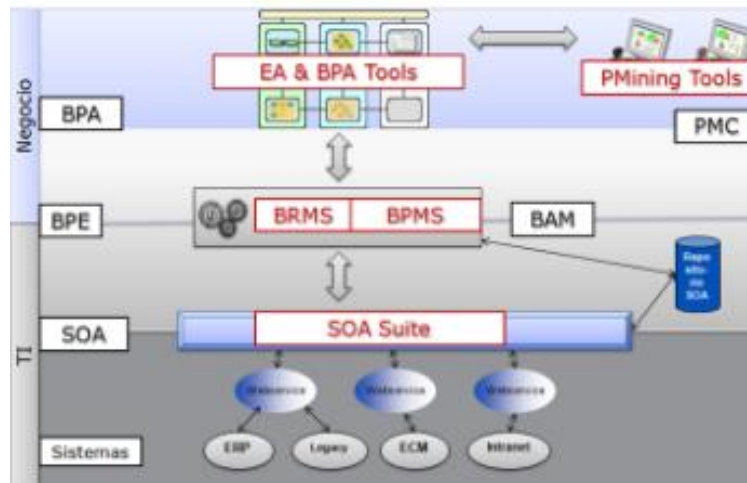
Alcances. La Gestión por Procesos puede desarrollarse según dos enfoques: Corporativo u Operacional. El primero, tiene un alcance más macro y plantea cambios en el modelo de negocio de la organización, mientras que el segundo se concentra en realizar un análisis a nivel de procesos claves y a partir de ellos aplicar mejoras para toda la organización.

Por un lado, BPM Corporativo se define como “Modelo de gestión corporativo orientado a procesos, pero integrado con todas las capas de una organización (capa de dirección, operacional y de tecnología), las fases del ciclo de gestión del cambio de nuevos requerimientos (en inglés: Change Management), la estructura organizacional y todos los instrumentos de alineamiento de y entre las estructuras corporativas. (Hitpass, B. 2017, p28)

Por otro lado, “El BPM Operacional abarca la gestión del ciclo BPM por proceso y no los mecanismos de alineamiento con las otras capas de la organización que, es dominio de un modelo que incorpora el BPM Governance.” (Hitpass, B. 2017, p28)

Beneficios. “Los beneficios que obtienen las organizaciones al implementar la BPM son: mejor entendimiento y visibilidad de los procesos, mejora en el manejo de las excepciones y los errores, ahorro de tiempo y reducción de costos por el incremento en la eficiencia de las operaciones, mejora en el desempeño de los empleados, y posibilidad de mejora de los procesos con base en evidencias obtenidas por el monitoreo de la ejecución de los mismos.” (Ernesto Galvis, 2014, p38)

Herramientas. (Figura 11) Las herramientas de gestión son todas aquellas aplicaciones, métodos y técnicas que brindan soporte a la gestión de una organización, por lo tanto la selección y aplicación de estas es importante. Respecto a este tema y en relación a la metodología BPM, Bernhard Hitpass (2017) señala la siguiente clasificación de herramientas:

Figura 11*Herramientas BPM*

Fuente.: Hitpass (2017)

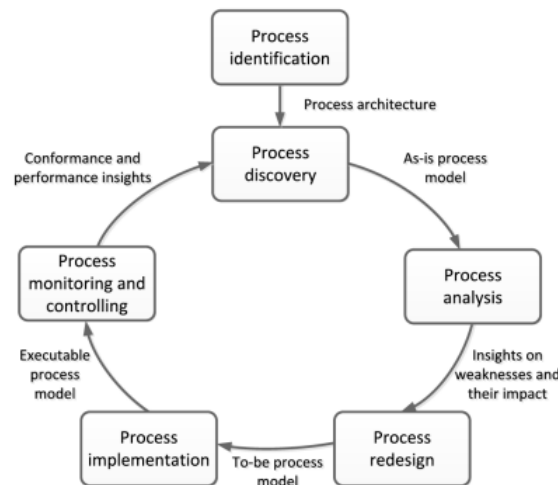
- Herramientas que apoyan los procesos de análisis y Gobierno Corporativo (BPM Governance), llamadas plataformas BPA (Business Process Analysis) o también EA (Enterprise Architecture Tools).
- Herramientas que apoyan la implementación técnica o automatización de los procesos llamadas BPMS (Business Process Management System).
- Herramientas que apoyan la administración y ejecución de reglas de negocio en forma independiente de los sistemas que las utilizan, llamadas Motores de Reglas o BRMS (Business Rules Management Systems).
- Herramientas que permiten implementar junto a los procesos los indicadores de control de gestión en tiempo real, llamadas BAM (Business Activity Monitoring).
- Herramientas que permiten la orquestación de servicios entre los sistemas de BPMS con los sistemas del back-office, llamada SOA Suite.

- Herramientas que permiten analizar los datos históricos de los procesos ejecutados para detectar desviaciones del comportamiento deseado o descubrir nuevos patrones. A estos entornos analíticos se les llama herramientas de minería de procesos o Process Mining Tools.

Ciclo de Vida. El ciclo de vida de la Gestión de Procesos o *Business Process Management* está compuesto por 6 etapas: Identificación, Descubrimiento, Análisis, Rediseño, Implementación y Monitoreo- Control del Proceso. Estas etapas se pueden observar a través de la Figura 12.

Figura 12

Ciclo de vida BPM



Fuente. Hitpass (2017)

Etapas 1: Identificación del Proceso o Process Identification. En esta etapa inicial se definen de manera sistemática los procesos de negocio y los criterios de priorización para la gestión de estos. El resultado de esta fase es una arquitectura de proceso. Los pasos que se siguen para realizar esto son 4: identificar los tipos de caso, identificar las funciones, hacer la

matriz caso-función e identificar los procesos en cada matriz. Además, otra herramienta que se puede emplear el análisis SIPOC (Supplier, Inputs, Process, Outputs and Customer).

Etapas 2: Descubrimiento del Proceso o Process Discovery. En esta etapa se generan modelos “as-is”. Para lo cual, se emplean diagramas y notaciones (BPMN) que permiten una fácil y mejor comprensión del proceso. Cabe indicar que el BPMN es un lenguaje estandarizado para modelar procesos, creado por el Object Management Group (OMG). Según este lenguaje, las actividades se representan con rectángulos de esquinas redondas y los puntos de control con rombos.

Etapas 3: Análisis de Procesos o Process Analysis. En esta fase se deben analizar los modelos as-is previamente elaborados. Los tipos de análisis que se pueden aplicar son el cuantitativo y el cualitativo. Para el primero, se emplean métricas de tiempo, costo, calidad y flexibilidad. Para el segundo se emplean el análisis de Valor añadido, de Causa Raíz, de Pareto y el Registro de Incidencias.

Etapas 4: Rediseño o Mejora del Procesos o Process Redesign. En esta etapa se proponen acciones de mejora en relación a las métricas definidas en la anterior etapa. Los elementos que se deben considerar para aplicar acciones de rediseño son los clientes, las operaciones del proceso, el comportamiento, la organización y sus participantes, la información, la tecnología y el entorno externo del proceso. El resultado de esta fase será un modelo to-be.

Etapas 5: Implementación del Proceso. Es la etapa que implica convertir el proceso como es (as is) al proceso ideal (to be). Se presentarán dos tipos de cambios: gestión organizacional y automatización del proceso. El primero está asociado a cambios en los métodos empleados por






los participantes del proceso y el segundo se refiere a la implementación de un sistema de información (BPMs).




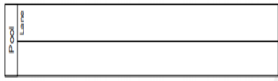
Etapas 6: Monitoreo y Control del Proceso. En este punto la organización usa una serie de indicadores (operativos, tácticos y operativos) para analizar si alcanzaron o no sus objetivos.

Lenguaje BPMN. *Business Process Management Notation* (BPMN) es el lenguaje empleado para realizar el modelamiento de procesos en la metodología BPM. Por ello, se presenta la Tabla 5, en la cual se resumen algunos de los elementos más empleados durante el modelamiento de procesos.

Tabla 4

Elementos BPMN

Elemento	Significado
	Evento: representa el inicio de una actividad
	Flujo de secuencia
	Actividad
	Punto de Control Exclusivo: el flujo continúa por una de las opciones.
	Punto de Control en Paralelo: el flujo sigue que ambos caminos, es decir, actividades se realizan simultáneamente.

Elemento	Significado
	Punto de Control Inclusivo: el flujo puede seguir más de una alternativa que cumpla con la condición.
	Objeto de dato: representa documentación.
	Almacén de datos
	Pool: representa un proceso Lane: representa un rol

2.3.Marco Conceptual o Contexto de la Investigación

Business Process Management (BPM): “[Para la Asociación Internacional de Profesionales de BPM] (2009) Business Process Management es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad” (Hitpass, 2017, p26).

Cadena de Valor: “Es la que visualiza a una empresa como una cadena de actividades para transformar la entrada de materiales en productos que los clientes valoran” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p482).

Calidad en el servicio: “Dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones, que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio. (Vargas y Aldana, 2007, p129).

Calidad: “Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p482).

Cliente: “Cualquier individuo, familia, grupo y/o comunidad (interno o externo) que recibe cuidados y tratamientos o servicios de la organización” (Vargas y Aldana, 2007, p128).

Control de la calidad: “Es el medio de asegurar la consistencia en los procesos para lograr la conformidad” (Collier y Evans, 2009, p635).

Control total de calidad: “Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora continua, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p52).

Control: “Es la actividad que asegura la conformidad con los requerimientos y permite emprender una acción correctiva cuando sea necesario para resolver problemas y mantener un desempeño estable” (Evans y Lindsay, 2015, p221).

Desempeño: “Objetivo medible que describe lo que un objeto o sistema debe realizar” (Collier y Evans, 2009, p218).

Diagrama de Flujo: “Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p483).

Diagrama: “Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales” (Benjamín, y Fincowsky 2009, p483).

Eficacia: “Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (Fernández de Velazco, 2012, p305).

Eficiencia: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.” (Fernández de Velazco, 2012, p305).

Empresa de Servicios: “Forman parte del sector terciario. Ejercen actividades cuya misión sea poner al alcance del público los bienes y servicios que proceden de los sectores primario y secundario. Son todas las relativas a comercio, transportes, enseñanza, sanidad, espectáculos, banca, comunicaciones, seguros, etcétera.” (Serrano, 2013, p3).

Gestión de procesos: “La gestión de procesos se focaliza en medir y analizar el desempeño de los procesos en operaciones, pero no incluye los conceptos de alineamiento con otras capas de la organización” (Hitpass, 2017, p22).

Gestión por procesos: “Gestión por procesos significa incluir los procesos de planificación y alineamientos a la gestión de procesos” (Hitpass, 2017, p22).

Gestión: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa” (Fernández de Velazco, 2012, p305).

ISO 9001: Norma que tiene como objetivo principal establecer un conjunto de requisitos que mejoren el desempeño de una organización y aumenten la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de estos.

Limpieza industrial: Servicio que se proporcionan principalmente a organizaciones que tiene un proceso de producción y que requieren de instalaciones salubres que garanticen el cumplimiento de las normas y leyes.

Limpieza: Eliminación de la suciedad.

Mapa de procesos: “El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.”(EAE, 2017).

Medición de la satisfacción del cliente: “La medición de la satisfacción del cliente es una herramienta formalizada y objetiva para evaluar cómo se trata a las personas (tanto consumidores como empleados). Clientes satisfechos demuestran que una organización está orientada a la calidad.” (Vavra,, 1997, p3)

Medición: “Es el acto de recabar datos para cuantificar los valores de productos, servicios, procesos y otros instrumentos de negocio.” (Evans y Lindsay, 2015, p375).

Mejora continua: “Filosofía de buscar continuamente maneras de mejorar los procesos, basada en un concepto japonés llamado kaizen” (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2013, p163).

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Proceso de Negocio: “[Según Hamer y Champy] (1993) Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente” (Hitpass, 2017, p17).

Proceso: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Fernández de Velazco, 2012, p306).

Productividad: “Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos) y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplea el conjunto de los recursos, el cual incluye el capital de trabajo y la mano de obra” (Benjamín, E. Fincowsky, F, 2009, p487).

Queja: Malestar o descontento por algún elemento directamente relacionado directamente con el bien o servicio recibido.

Reclamo: Disconformidad por algún elemento directamente relacionado directamente con el bien o servicio recibido.

Requerimientos del cliente: “Hayes (1992) define requerimientos de clientes como las características del producto o servicio que representa importantes dimensiones.” (Vavra, 1997, p35).

Satisfacción del cliente: “La definición más común de satisfacción e insatisfacción del cliente es aquella en que se comparan las expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real del servicio.” (Douglas y Bateson, 2012, p289).

Servicio: “[Kotler y Armstrong](1989) definen como una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible y no resulta en la posesión de alguna cosa” (Setó, 2004, p3). “[Karl Albretch] (1994) también lo conceptualiza como el conjunto de actividades que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer , en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas” (Vargas y Aldana, 2007, p58).

2.4.Hipótesis

2.4.1.Hipótesis General.

El diseño de mejoras, basadas en la Norma ISO 9001:2015 para los procesos críticos de la organización permitirá establecer un servicio de limpieza de mayor calidad.

2.4.2.Hipótesis Específicas.

Hipótesis 1. La identificación, medición y análisis del nivel actual de la calidad del servicio permitirá reconocer las dimensiones más importantes para los clientes.

Hipótesis 2. A través de la identificación y análisis de los procesos actuales de la organización se podrán reconocer eficientemente los puntos de mejora.

Hipótesis 3. El diseño y rediseño de procesos críticos de la organización mejorará el nivel de calidad del servicio.

Hipótesis 4. La identificación y determinación de las competencias, roles, responsabilidades y autoridades dentro de la organización facilitarán la promoción de la calidad del servicio.

Hipótesis 5. La formulación de actividades de seguimiento, medición y control de la calidad permitirán mejorar continuamente el servicio.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se delimita el diseño, metodología de implementación, metodología de medición, el cronograma y el presupuesto para el desarrollo del presente trabajo de investigación. El objetivo de este capítulo es establecer la forma en la que se planificó, desarrolló y aplicó esta investigación.

3.1.Diseño de Investigación

Esta es una investigación mixta, de alcance descriptivo y diseño no experimental que estudia cómo la implementación de mejoras en la gestión de procesos críticos puede mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa de limpieza y mantenimiento industrial LIVA S.R.L, empleando como marco de referencia los requisitos establecidos en la Norma ISO9001:2015. El análisis que se busca desarrollar con esta investigación se centra en la gestión de los procesos y la calidad.

3.1.1.Fases de la investigación

1) Definición de los lineamientos generales de la investigación. En esta primera fase se establecen los objetivos, problemas, hipótesis, y alcance de la investigación.

2) Recopilación de datos e información. En esta segunda fase se procede a aplicar herramientas para recopilar datos e información sobre los procesos. Herramientas principales: observación, revisión de documentos, diagramas SIPOC, entrevistas, encuestas de satisfacción, cuestionario Norma ISO9001:2015.

3) Análisis de datos e información. En esta tercera fase se procede a procesar e interpretar los datos con el fin de comprender con mayor detalle los problemas, causas y

consecuencias que enfrentan los procesos y el sistema de gestión global de la organización.

Herramientas principales: modelos as-is de los procesos, tablas y gráficos estadísticos.

4) Formulación del diagnóstico. En esta cuarta fase se establece con precisión los factores que causan el principal problema identificado en la organización y que se pretende abordar con este trabajo de investigación. Herramientas: diagrama de Pareto, gráficas estadísticas.

5) Evaluación y formulación de alternativas de solución. En esta quinta fase se evalúan las alternativas de solución para la problemática identificada. Herramientas: matriz de evaluación.

6) Diseño y revisión de la propuesta solución. En esta última fase se procede a diseñar las actividades y documentos necesarios para aquellos procesos organizacionales que han sido diagnosticados como claves en la prestación de un servicio de calidad.

3.1.2. Población y Muestra

Para la presente investigación, se debe acotar en este punto que el estudio se centra en 3 poblaciones (Tabla 5), todas estas claves en la identificación, comprensión y análisis de la organización, gestión y nivel de calidad del servicio.

Alta Dirección. Este grupo está compuesto por las personas con mayor poder y autoridad en la organización, el Gerente General, Virgilio Ángel Vassallo Fernández, y el Jefe de Administración y Finanzas, Gianfranco Pierino Vassallo Quiróz. Analizar a esta población permite conocer la filosofía actual de gestión, la historia, evolución y proyección de la organización. Por ello, a los miembros de esta población se ha considerado adecuado aplicarles

entrevistas presenciales y de forma remota, para lograr así abordar temas como la descripción de los procesos organizacionales, el modelo del negocio, la percepción de la calidad y otros temas que se detallan en la Guía de Entrevistas (anexo 35).

Operarios de limpieza. Este grupo está compuesto por todos aquellos trabajadores de primera línea de la organización, que llevan a cabo actividades directamente relacionadas a la prestación del servicio de limpieza. En este caso, resulta importante analizar a esta población debido a que proveen una percepción interna sobre las debilidades y oportunidades de mejora tanto para el servicio en sí como para la organización. Además, respecto a este grupo se ha determinado que lo más apropiado por aplicar para conocer su opinión sobre la empresa y el servicio de limpieza, es una encuesta de satisfacción. Por ello, en consideración al contexto actual, se ha determinado seguir la siguiente metodología:

- 1) Establecer que la muestra sea no probabilística, por técnica bola de nieve, debido a la gran dispersión y limitada capacidad de contacto directo con los operarios de limpieza. (Para efectos de la tabla 5, se ha colocado una muestra de 80, tras haber distribuido la encuesta durante 1 semana y haber alcanzado dicho número de operarios.)
- 2) Diseñar un cuestionario, considerando las siguientes 6 dimensiones, comúnmente evaluadas como parte del clima laboral de los trabajadores: Sentido de pertinencia, Formación y capacitación, Ambiente de Trabajo, Participación, Supervisión y Reconocimiento.
- 3) Considerar la escala LIKERT para la puntuación de los enunciados que forman parte del cuestionario.

- 4) Revisar el cuestionario y recibir la aprobación del Jefe de Administración y Finanzas para su aplicación.
- 5) Enviar la encuesta, vía internet, específicamente como formulario Google Forms (link: <https://forms.gle/eK82BnVkhMGGgtdZ9>) a un operario principal para que este lo remita a otros.
- 6) Recibir y procesar las respuestas automáticas de los operarios de limpieza.

Clientes externos. Este grupo está compuesto por todas aquellas personas jurídicas que tienen un contrato de servicio de limpieza integral de instalaciones con LIVA S.R.L. Analizar a esta población es altamente importante pues son los clientes externos quienes generan la entrada principal para el sistema de gestión, por ende, evaluar su nivel de satisfacción a través de una encuesta permite comprender, desde una perspectiva externa, aquellos aspectos que más valora y aquellas oportunidades de mejora que percibe sobre el servicio de limpieza o los procesos relacionados. Respecto a esta población, se debe indicar que para la aplicación de las encuestas, se ha determinado emplear una metodología similar a la de los operarios:

- 1) Establece que el tamaño de la muestra será igual al tamaño de la población, es decir de 17 clientes, debido a la comunicación directa que se puede establecer con los representantes.
- 2) Diseñar un cuestionario, considerando las siguientes 5 dimensiones: Fiabilidad o Confiabilidad, Tangibilidad, Seguridad, Empatía y Capacidad de Respuesta.
- 3) Considerar la escala LIKERT para la puntuación de los enunciados que forma parte del cuestionario.
- 4) Revisar el cuestionario y recibir la aprobación del Jefe de Administración y Finanzas para su aplicación.

- 5) Enviar la encuesta, vía internet, específicamente como formulario Google Forms (link: <https://forms.gle/X8wkRaeTbZNkodsu8>) al Jefe de Administración y Finanzas para que este lo remita a los responsables de los servicios generales de cada entidad cliente de LIVA S.R.L.
- 6) Recibir y procesar las respuestas automáticas de los clientes externos.

Tabla 5*Población y Muestra de la Investigación*

Tipo de Población	Población	Técnica	Instrumento	Población	Muestra
Grupo Interno	Alta Dirección	Entrevistas	Guía de preguntas	2	2
	Operarios de limpieza	Encuesta	Cuestionario	674	80
Grupo Externo	Clientes (administradores o jefes de servicios generales)	Encuesta	Cuestionario	17	17

3.2. Metodología de implementación de la solución

Esta investigación se inicia con la recolección de datos, continúa con el análisis, la formulación del diagnóstico y el diseño de la propuesta de mejora, etapa que al terminar conlleva, consecuentemente, a la implementación de la misma. A continuación se resumen las principales actividades a desarrollar para la implementación de la propuesta.

1) Presentación de la Propuesta de Mejora a la alta dirección. En esta primera etapa, se realiza una presentación sobre el diagnóstico y la propuesta de mejora de procesos ante la alta dirección. A partir de esta reunión se discutirían e identificarán la prioridad de los cambios y mejoras a implementar, considerando criterios como el impacto económico y la complejidad. El resultado de esta presentación permitirá realizar un primer ajuste a la propuesta y elaborar un

plan de implementación, que contemple el presupuesto y cronograma general para las mejoras que efectivamente hayan sido aprobadas.

2) Coordinación con el responsable del primer proceso a mejorar. En esta segunda etapa, se procede a sostener una reunión o una serie de reuniones con el responsable del primer proceso a mejorar, el cual muy posiblemente sea operaciones. A través de esta etapa, se hará la revisión del objetivo, alcance, limitaciones, actividades, roles y recursos involucrados en la mejora. El resultado de esta etapa será el establecimiento del periodo de prueba.

3) Desarrollo del periodo de prueba. En esta tercera etapa, se desarrollará la implementación gradual de las mejoras. Por ello, se iniciará con la capacitación de los participantes del proceso, la cual se enfocará en la asignación de roles, responsabilidades y autoridades, presentación de documentos-registros y explicación de los procedimientos. Una vez las personas sepan qué, cómo y por qué se implementarán los cambios, se iniciará con la aplicación de las mejoras durante un periodo de prueba, intervalo de tiempo que será acompañado de asesoría, así como, de supervisión y monitoreo sobre situaciones positivas y/o negativas que se puedan presentar hasta el final de dicho periodo.

4) Revisión de resultados y aplicación de ajustes. En esta cuarta etapa, se analizarán los datos recopilados durante el periodo de prueba, como por ejemplo, las dificultades al aplicar ciertos formatos. Conjuntamente con el responsable del proceso se evaluarán los resultados vs. los objetivos planteados para el proceso y se procederá a hacer los reajustes necesarios para continuar con la implementación definitiva de los cambios, mejoras.

5) Continuación de la implementación. Una vez se haya comprobado que las mejoras en un proceso se han implementado correctamente, se procederá a coordinar con el responsable

de otro proceso con el fin de implementar las mejoras tal como en el primer proceso. De esta forma, se repetiría por cada proceso las etapas 1, 2, 3 y 4.

3.3. Metodología para la medición de resultados de la implementación

La presente investigación tiene por objetivo principal diseñar o planificar una mejora de procesos, motivo por el cual se medirán y evaluarán, de forma inicial y cuantitativamente, los cambios planteados a través de la simulación de los procesos críticos. Pero asimismo, se estimará de forma cualitativa el impacto que las mejoras podrían tener sobre aspectos como la satisfacción del cliente.

Por otra parte, es preciso indicar que una vez se apruebe e inicie con la gradual implementación de la propuesta solución, se deberá proceder a emplear los registros diseñados para recopilar data, así como, los indicadores establecidos sobre los objetivos y nuevos procesos diseñados, además de los formatos de informes y reportes para que de esa forma, se pueda comparar y comprobar realmente qué tan efectivos realmente fueron los cambios y mejoras formulados con el presente trabajo de investigación. Cabe precisar que con la implementación de la propuesta será esencial medir los indicadores planteados en la propuesta de solución, que en general contemplan, la variación en las ventas, el nivel de satisfacción de los clientes, el pago de penalidades, entre otros más relacionados a la productividad y eficiencia.

3.4. Cronograma de actividades y Presupuesto

En este punto se presenta el cronograma y presupuesto para el desarrollo de la investigación. En el caso del cronograma, es relevante indicar que a través del diagrama Gantt, se han establecido las actividades principales de la investigación, desde la formulación de la problemática hasta la presentación final de la propuesta solución. El total de tiempo estimado

para esta investigación es de 1 año (Tabla 7). Por otra parte, respecto al presupuesto (Tabla 6), se debe señalar que el costo estimado para el desarrollo de la investigación es de S/2, 426. Para ver el presupuesto y cronograma de la propuesta solución, revisar anexos 98 y 99.

Tabla 6

Presupuesto para el desarrollo de la investigación

Personal	salario	cantidad	meses	total
encuestador	S/. 465	1	1	S/. 465
Materiales	precio unitario	cantidad		total
paquete de 100 hojas bond A4	S/. 9	3		S/. 27
paquete de bolígrafos/lapiceros (6unid.)	S/. 4	3		S/. 12
paquete de lápices (3unid.)	S/. 3	3		S/. 8
tajador	S/. 2	1		S/. 2
corrector	S/. 2	3		S/. 6
resaltador	S/. 5	6		S/. 29
mini engrapador	S/. 4	2		S/. 8
perforador	S/. 7	1		S/. 7
carpeta porta documentos	S/. 6	2		S/. 12
carpeta archivador	S/. 19	1		S/. 19
cuaderno	S/. 6	2		S/. 12
cartuchera	S/. 4	1		S/. 4
mochila	S/. 40	1		S/. 40
Equipos y Software	precio unitario	cantidad		total
laptop con programas Microsoft Office	S/. 1,229	1		S/. 1,229
programa Bizagi (versión gratuita)	S/. -	1		S/. -
Viáticos	precio unitario	n° visitas		total
transporte ida-vuelta a la sede administrativa	S/. 50	12		S/. 600
Presupuesto total para el desarrollo de la investigación				S/. 2,426

Cronograma de la investigación

[illegible]

Capítulo IV: Entorno Empresarial

En este capítulo se presenta el análisis del contexto externo e interno, así como, el diagnóstico desarrollado sobre la organización, el servicio de limpieza, los procesos organizacionales y la calidad.

4.1. Análisis externo

4.1.1. Análisis político

La política es un aspecto altamente relevante a analizar, pues permite comprender los lineamientos generales que guían y dirigen el gobierno de un país. Por ello, en este punto se presenta un breve análisis sobre algunos factores claves en el actual contexto político.

Desequilibrio de poderes y tensión política. Desde el año 2016, el Perú se encuentra en un escenario de gran inestabilidad, producto principalmente de la tensión y lucha entre los poderes legislativo y ejecutivo.

En el año 2016, Pedro Pablo Kuczynski asumió la Presidencia de la República y el partido político Fuerza Popular se estableció como mayoría en el Parlamento. En el 2017, el “Niño Costero” llegó al Perú; la Fiscalía inició las investigaciones sobre el caso de corrupción Lavajato- Odebrecht; el Congreso intentó vacar al presidente; Alberto Fujimori, expresidente (1990-2000) y fundador de Fuerza Popular, recibió el indulto humanitario; y grandes protestas sociales, en rechazo al indulto, se desarrollaron a finales del año. En el 2018, el enfrentamiento político se intensificó; en marzo, Pedro Pablo Kuczynski renunció a su cargo y Martín Vizcarra asumió el poder. Con el nuevo presidente, el Perú logró alcanzar inicialmente una relativa estabilidad económica y social, en base a la promoción de medidas populistas. Sin embargo, se presentó una crisis en el poder judicial, nuevamente por corrupción, mientras persistía una alta

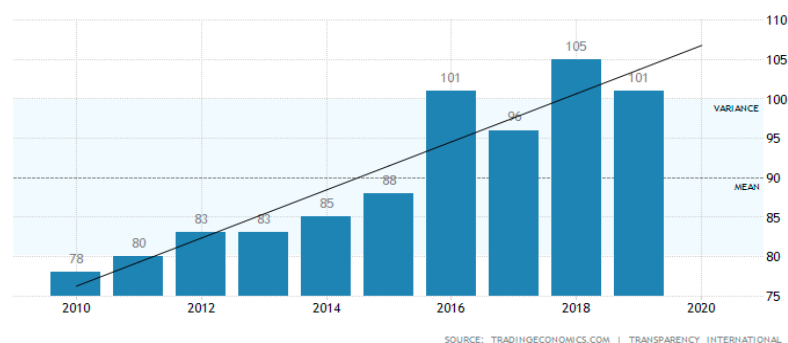
tensión con el poder legislativo. Hasta que en septiembre del 2019, Martín Vizcarra decidió cerrar el Congreso de la República, generando así nuevamente una grave incertidumbre sobre el país. Sin embargo, en diciembre del 2019 se estableció un Nuevo Tribunal Constitucional y en enero del 2020, se eligió democráticamente un nuevo Congreso, logrando así disminuir breve y temporalmente la tensión política interna.

Finalmente, respecto a este factor es importante señalar, en base a la historia que un alto desequilibrio de poderes y tensión política representan una amenaza, pues genera inestabilidad e incertidumbre para el planteamiento, aprobación y ejecución de políticas, legislaciones y proyectos no solo del Estado sino también de las personas y empresas.

Corrupción. La corrupción sigue siendo un problema latente en el Perú. Durante años ha estado presente en distintos ámbitos de la sociedad; sin embargo, este factor se ha vuelto más relevante debido a que se percibe y se observa una tendencia de crecimiento (Figura 13).

Figura 13

Evolución histórica de la corrupción (2010-2020)



Fuente. Tradingeconomics.com (2020)

Hasta antes del 2016, uno de los mayores casos de corrupción que se había registrado en el país había sido el protagonizado por Alberto Fujimori y Vladimiro Montesinos en el año 2000.

Entre ese año y el 2016, algunos casos de corrupción sobre policías, jueces y congresistas se han desarrollado. Sin embargo, a partir del 2016, con el caso Lavajato- Odebrecht se comenzó a reconocer el verdadero alcance de la corrupción. (Figura 14) Este caso puso al descubierto que por lo menos durante los últimos 4 gobiernos, empresas y diversas autoridades, entre ellas, expresidentes, alcaldes y gobernadores utilizaron su poder para formar parte de una gran red de corrupción latinoamericana, cuidadosamente diseñada por la empresa brasileña Odebrecht. Esta reconocida empresa del sector construcción, que ganó varios concursos y licitaciones públicas y logró desarrollar importantes proyectos en el Perú (como la Carretera Interoceánica, el Gasoducto Sur Peruano y el Tren Eléctrico de Lima), a base del pago de sobornos, el financiamiento a campañas políticas y otra clase de beneficios económicos.

Figura 14

Casos Odebrecht Colombia, Ecuador y Perú



Fuente. Insightcrime.org (2019)

El caso Lavajato- Odebrecht, es uno de los más impactantes debido a los personajes, proyectos y cantidades de dinero que involucra, mas no es el único en el país. Con el transcurso de los años, diversas situaciones se han desarrollado y ello ha conllevado a que muchas

autoridades continúen cometiendo actos de corrupción, tal como se observa incluso en plena pandemia Covid-19, a través de la compra irregular de medicamentos, contrataciones de servicios y malversación de fondos públicos, entre otras cosas que ha revelado la Contraloría de la República.

Finalmente, es preciso señalar sobre la corrupción que su presencia e impacto es completamente negativo, representa una amenaza. La corrupción hace que las autoridades utilicen mal su poder público; hace que se prioricen intereses particulares por sobre el bienestar común; corrompe la gestión eficiente y transparente de las empresas; bloquea el desarrollo efectivo de los proyectos; y sobre todo, afecta fuertemente la percepción de credibilidad, confianza y transparencia en el Estado, sus entidades y las personas u organizaciones que interactúan directamente con este.

Conflictos sociales. Los conflictos sociales siguen creciendo. Los informes de la Defensoría del Pueblo en el 2020 demuestran que a lo largo del país existen varios conflictos que aún no se han solucionado y asimismo nuevos conflictos se vienen generando.

A través de la Figura 15, se puede observar que en el 2019, la cantidad total de conflictos sociales ascendía a 188, de los cuales 64.4% eran competencia del gobierno nacional, 22.3% del gobierno regional y 9% del gobierno local. A la fecha, la Defensoría del Pueblo ha revelado que por mes apenas 2, 1 o ningún conflicto social fue resuelto, lo cual refleja que existe una considerable parte de la población insatisfecha ante la falta de capacidad de respuesta por parte del Estado.

Figura 15

Evolución mensual de conflictos sociales en el Perú



Fuente. Defensoría del Pueblo (2020)

Adicionalmente, sobre los 188 conflictos sociales que se han registrado hasta el mes de marzo del 2020, es relevante indicar que aproximadamente el 50% de dichos conflictos se desarrollan en Áncash (10.6%), Cusco (10.1%), Loreto (9.6%), Puno (7.4%), Apurímac (6.9%) y Cajamarca (5.9%).

Finalmente sobre este factor, es relevante indicar que los conflictos que se están registrando en el país representan una amenaza para la estabilidad social pero, asimismo, una amenaza para la seguridad que requieren las personas y empresas para transitar y desarrollar sus actividades.

Medidas-Políticas Covid19. El 16 de marzo del 2020 se decretó una de las medidas más estrictas en el Perú: Estado de Emergencia y Cuarentena Total a nivel nacional. En los últimos diez años, en el país se plantearon medidas que generaron cambios graduales en el ámbito

económico, laboral y social. Sin embargo, la presencia de una pandemia conocida como Covid-19 ha hecho que en el país se implementen medidas y políticas radicales.

Desde que se estableció la cuarentena, el gobierno procedió a mediados de marzo a cerrar las fronteras y restringir-paralizar el desarrollo de las actividades económicas que no fuesen esenciales. Luego de unas semanas, el gobierno comenzó a formular y ejecutar nuevas medidas, como aprobar decretos de urgencia, que entre otras cosas, permitían entregar bonos familiares, establecer mecanismos para la educación a distancia y otras medidas más centralizadas en la reactivación de la economía.

Sin embargo, es preciso señalar que si bien algunas medidas funcionaron parcial e inicialmente, muchas otras medidas no tuvieron el efecto esperado por el Estado y la población debido a diversas causas. Por ejemplo, se puede mencionar que fue la falta de planificación y control en la distribución del apoyo económico, la falta de coordinación-comunicación entre instituciones, la corrupción en las compras, la confusa aplicación de decretos de urgencia, el deficiente sistema de salud y muchos otros elementos los que obstaculizaron los objetivos del Estado. Pero, por otro lado, también se puede mencionar que fueron las personas, con necesidades insatisfechas, sin dinero, comida ni trabajo, las que saliendo a la calle y conllevaron a que el control sobre el coronavirus no sea efectivo.

Respecto a este factor, se debe indicar que el impacto que ha tenido y sigue teniendo sobre el país, en términos generales, es bastante negativo. La pandemia sigue propagándose y muchas de las medidas implementadas por el gobierno no están siendo efectivas, lo que está afectando gravemente la salud de la población y la economía.

Cambio de gobierno. En el año 2021, en el Perú se llevarán a cabo nuevas elecciones generales, es decir, que se elegirá a un nuevo Presidente, nuevo Congreso y en general, nuevas autoridades. Sin embargo, es preciso indicar que este factor solo añade mayor incertidumbre al presente, pues aún no se conoce con claridad cómo evolucionará la pandemia Covid-19 ni quiénes podrían ser candidatos, a menos de un año para el cambio de gobierno.

Conclusión del análisis político. En base a los factores políticos analizados, se debe indicar que el Perú se encuentra en una situación bastante compleja e incierta para gestionar, gobernar. La fragmentada estructura política, la creciente corrupción, la pandemia covid-19 y el descontento social hacen que la capacidad de respuesta, credibilidad y confianza en el Estado y sus organizaciones se debiliten, generando así un gran obstáculo en el desarrollo del país no sólo en el ámbito político sino también en lo económico y social.

Ante el actual contexto descrito, LIVA S.R.L. se mantiene operando, en consideración a las regulaciones y cambios sobre las políticas que se presentan, consultando a su asesor legal y planificando sus finanzas. Sin embargo, es preciso acotar en este punto que los factores analizados permiten reconocer dos ideas generales. La primera es que LIVA S.R.L. por la naturaleza de su negocio y principales clientes, fácilmente puede verse involucrada en investigaciones por casos de corrupción, por ello resulta altamente relevante definir y establecer tanto actividades como registros y documentos que evidencien su gestión legal y transparente. Por otra parte, la segunda idea es que LIVA S.R.L. se encuentra en un contexto de bastante incertidumbre política, por ello, es importante que esta cuente con actividades para planificar y ejecutar planes de contingencia, de forma tal que le permita adaptarse rápidamente al cambio. El análisis de este aspecto político se continúa más adelante a través de las Matrices EFE, EFI y FODA.

4.1.2. Análisis económico

La economía nacional al igual que la política es otro aspecto altamente importante a analizar debido a su gran alcance sobre el desarrollo global del país. Por ello, en este punto se describe a través de algunos indicadores económicos claves cuál es la actual situación económica en la que se encuentra el Perú.

Evolución del Producto Bruto Interno. Según el Banco Mundial, el Perú es uno de los países que por más de diez años ha logrado tener un gran crecimiento económico, a pesar de los momentos críticos que ha atravesado la economía mundial; sin embargo, en los últimos años, se debe indicar que dicho crecimiento del PBI nacional se ha visto afectado.

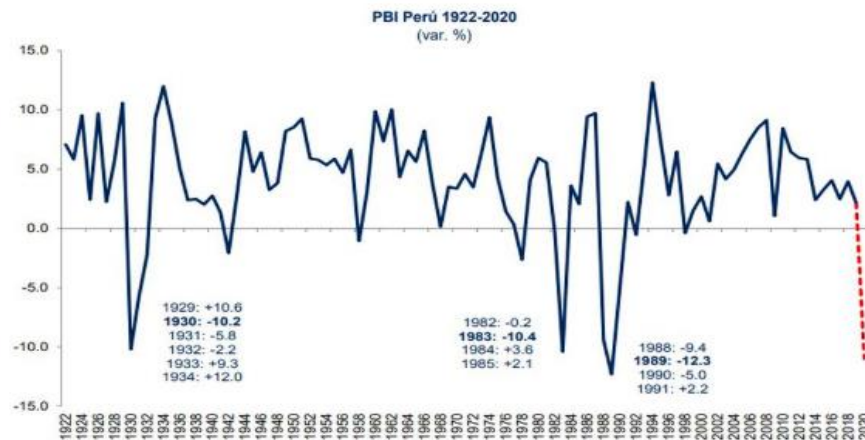
Entre los años 2002 y 2013, el Banco Mundial señala que la economía peruana creció aproximadamente a una tasa de 6.1% anualmente, gracias a la aplicación de sólidas y prudentes políticas monetarias y fiscales. Entre los años 2014 y 2019, la economía continuó creciendo, aunque de forma desacelerada a un promedio del 3.1% anual, debido principalmente a la tensión comercial que se inició entre Estados Unidos y China, a la variación de precios de materias primas como el cobre y también a la inestabilidad de la política interna.

A finales del 2019, diversas entidades como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyectaron que para este año la economía crecería entre un 3.2% y 4%, tasas que se sustentaban en el mayor dinamismo de la demanda interna, mayor inversión pública en proyectos de infraestructura, el incremento gradual de las exportaciones y el crecimiento de algunos sectores como el de servicios. Sin embargo, el surgimiento del covid-19 generó cambios

imprevistos, los cuales conllevaron a que la expectativa de crecimiento del PBI se viese considerablemente afectada (Figura 16).

Figura 16

Evolución porcentual del PBI Perú 1922-2020



Fuente. BCRP (2020)

La pandemia del covid-19 hizo que el gobierno decretara a inicios del año una cuarentena total, medida que generó la gran paralización de las actividades económicas en el país. Muchas empresas dejaron de operar, percibir ingresos y pagar impuestos, tributos, regalías; paralelamente, muchas personas dejaron de trabajar y/o perdieron sus empleos. Situación que conllevó a tomar varias medidas en el ámbito económico como entregar bonos, canastas y reinyectar dinero a las empresas, empleando para ello las reservas y otros recursos con los que contaba el Perú en el ámbito económico. Por ello, es importante indicar que a mediados de este año el Banco Mundial estimó que el PBI nacional caerá en 12% en el 2020 y muy probablemente logrará levantarse en 7% en el 2021, año en el que se espera tener una recuperación, en base al Plan de Reactivación Económica que está siendo desarrollado por el MEF. Por otra parte, cabe

señalar también que Carlos Prieto, Gerente del Área de Estudios del Banco de Crédito del Perú (BCP), una de las entidades financieras más importantes en el Perú, ha señalado que esta recuperación podría estar en riesgo si el Congreso actual continúa formulando proyectos populistas.

Mercado laboral. El mercado laboral, es decir, la demanda y oferta de trabajo en el país, en los últimos años se ha visto impactada negativamente por dos grandes factores: la inmigración venezolana y la pandemia del coronavirus.

En primer lugar, respecto a la inmigración venezolana, es relevante indicar que esta se inició en el 2016 y tuvo un gran impacto en el mercado laboral, debido a que generó un considerable incremento sobre la población en edad para trabajar (PET) y en la población económicamente activa (PEA).

La introducción de la población venezolana, que en su mayoría, presentaba a personas con mejores niveles de educación, en comparación a la población peruana en búsqueda de trabajo, hizo que en el país la competencia laboral, la informalidad y el desempleo se incrementen a partir del 2016.

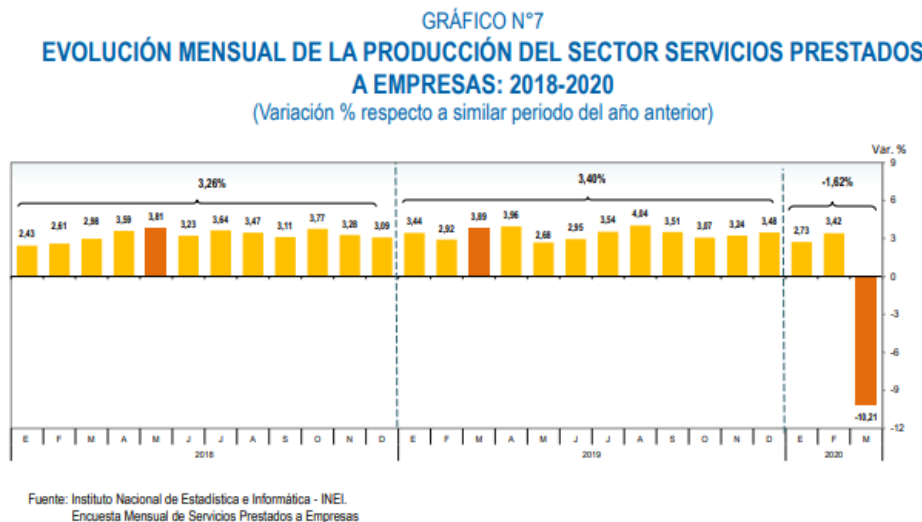
Por otra parte, si bien la inmigración venezolana acentuó el déficit que existía desde antes en el mercado laboral, cabe indicar que ha sido la pandemia del coronavirus (covid-19), el factor que mayor impacto ha tenido sobre la dinámica de la oferta y demanda de trabajo. Esto a raíz de que la cuarentena, como se mencionó con anterioridad, ha conllevado al cierre de varias empresas y el despido masivo de personas.

Evolución del sector servicios prestados a empresas. En los últimos años, se ha observado que existe una mayor tendencia de las empresas por tercerizar algunas de sus

actividades de soporte como la limpieza y la seguridad, y ello ha representado una gran oportunidad para el crecimiento del sector servicios. Sin embargo, es relevante indicar que a causa de la pandemia Covid-19 y la cuarentena, establecida por el gobierno para controlarla, dicho crecimiento se ha visto fuertemente afectado. En la Figura 17 se puede observar que la producción de servicios prestados a empresas bajó en 10.21% vs. Marzo 2019.

Figura 17

Evolución mensual de la producción del sector servicios prestados a empresas 2018-2020



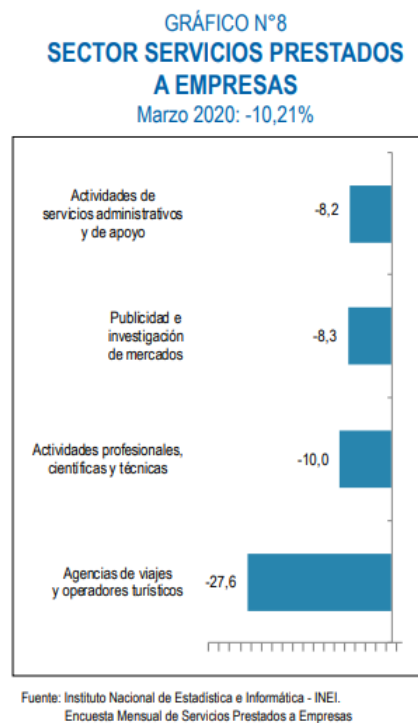
Fuente. INEI (2020)

Particularmente, se debe acotar a través de la Figura 18, que dentro de este sector de servicios prestados a empresas se observa que existe una categoría de actividades de servicios administrativos y de apoyo como la limpieza integral de edificios, la cual demuestra haber disminuido en un 8.2% en comparación al mismo periodo del año 2019. Sin embargo, es importante agregar que esta categoría ha sido la menos afectada y, según especialistas, se considera que las actividades de limpieza podrían recuperarse rápidamente debido al cambio que

se ha presentado en la demanda actual, pues con la pandemia se han establecido protocolos de higiene, salud y seguridad mucho más estrictos, lo que conlleva a que más personas y organizaciones no solo presenten una mayor necesidad por adquirir productos de limpieza sino también que opten por la búsqueda y contratación de servicios limpieza, desinfección y similares.

Figura 18

Tasa de variación del sector servicios prestados a empresas



Fuente. INEI (2020)

Conclusión del análisis económico. Respecto al análisis de los factores económicos, se debe concluir que si bien en este año la economía del Perú, así como, la del mundo han presentado una desaceleración, diversas entidades como el FMI y el BM han pronosticado que muy probablemente, a partir del siguiente año, el Perú se encontrará en un escenario más

optimista, debido a las propias fortalezas de la economía peruana, las medidas de reactivación económica y otras.

Ante el actual contexto económico, es importante señalar que LIVA S.R.L. se ha visto bastante impactada en el ámbito financiero y operativo. Por un lado, el contexto ha hecho que el sistema de pagos se vea alterado, se reorganicen los recursos y se adopte un nuevo tipo de financiamiento para asumir los gastos. Sin embargo, un punto a destacar sobre los factores económicos es que el contexto ha permitido a la empresa ver la necesidad de establecer protocolos y procedimientos más estructurados, desarrollar nuevos tipos de limpieza (desinfección), reconocer la demanda del sector privado, tener un mayor interés por sus trabajadores; y ser consciente de su liquidez financiera pero asimismo del impacto que ciertos factores tienen sobre sus finanzas, tanto sobre los ingresos como sobre los costos y gastos. El análisis sobre este aspecto se continúa más adelante a través de las matrices EFE, EFI y FODA.

4.1.3. Análisis social

La sociedad peruana ha cambiado con el transcurso de los años, al igual que sus necesidades y expectativas de desarrollo. Por ello, en este punto se presente un breve análisis sobre algunos factores sociales claves en el actual contexto.

Evolución de la Salud. En los últimos años, diversos estudios y reportes, analizando la situación de la salud en el Perú, han sido publicados. Por ello, a continuación se presenta una serie de datos estadísticos que reflejan cómo ha ido evolucionando la salud, vida y muerte de la población peruana.

En el 2018, el Ministerio de Salud (MINSA) publicó el “Análisis de las causas de mortalidad en el Perú, 1986-2015”, documento en el que se analizan las defunciones por sexo,

región, causas y otros criterios. Según este informe, en el 2015 se estimó un número de 168 735 defunciones según la siguiente distribución:

- a) 74% de las defunciones ocurrieron en el ámbito urbano y 26% en el rural,
- b) 55% correspondieron a hombres y 45% a mujeres.
- c) 53% se dieron en la costa, 34% en la sierra y 13% en la selva,
- d) Lima, Piura y La Libertad concentraron la mayor cantidad de defunciones
- e) 67% de las defunciones registradas se concentraron en 4 categorías de enfermedades: neoplásicas (20%); infecciosas y parasitarias (19%); aparato circulatorio (13%); lesiones-causas externa (13%).

Adicionalmente, a los últimos datos correspondientes al año 2015, es relevante indicar que a través del MINSA, se conoce que las principales causas de mortalidad en el Perú en el año 2017 (121 142 fallecidos), las 6 principales causas fueron los tumores malignos, la influenza y neumonía, las enfermedades isquémicas del corazón, otras enfermedades bacterianas, enfermedades cerebrovasculares y otras causas externas de traumatismos accidentales. Dato que demuestra que históricamente las dos principales causas de muertes en el país han sido el cáncer y las enfermedades respiratorias.

A partir de las estadísticas presentadas, es importante reconocer la importancia que tiene controlar aquellos indicadores asociados a los factores que podrían incrementar las muertes dentro de esta categoría, como sería por ejemplo el coronavirus. Virus que genera síntomas muy parecidos a la neumonía y que ya va generando miles de contagios y muertes a nivel nacional.

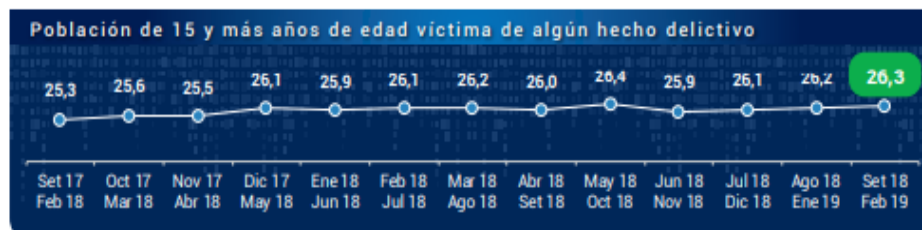
Finalmente, respecto a la salud es importante señalar que si bien el cáncer, la influenza y la neumonía son actualmente algunas de las enfermedades que causan mayor impacto sobre la población, no son las únicas, por lo cual no se puede ignorar la presencia de otras enfermedades

transmisibles como el VIH Sida, la tuberculosis, el zika, el dengue, la chikunguya y, asimismo, las enfermedades no transmisibles como son los problemas dentales, males urinarios, dorsopatías, traumatismos, gastritis, duodenitis, diarrea y gastroenteritis, pues todas estas afectan negativamente la condición de vida y desarrollo de las personas.

Evolución de la Seguridad. En los últimos años, los niveles de inseguridad en el país se han incrementado y así lo demuestran las estadísticas que son publicadas constantemente en los boletines de Seguridad Ciudadana por el INEI. (Figura 19)

Figura 19

Evolución de la tasa de inseguridad 2018-2019



Fuente. INEI (2019)

Para el periodo de septiembre del 2018 a febrero del 2019, el INEI determinó que 26.3% de la población de 15 años a más ha sido víctima de algún hecho delictivo. Asimismo, respecto a la percepción de inseguridad se estableció que un 86.6% de la población total cree que será víctima de algún hecho delictivo.

Por otra parte, según el Anuario Estadístico de Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2012-2018, se ha podido observar que la cantidad de personas detenidas por cometer delitos ascendió a 150 248 en el 2018(+10% respecto al año anterior). Pero además, otro dato relevante es que la cantidad de denuncias penales en ese mismo año fue de 879 519 (+24% sobre el 2017), cifra que aproximadamente en un 35.5% correspondía a delitos contra la vida, el cuerpo y la salud.

Respecto a este factor de la seguridad, al igual que en el caso de la salud, se puede comprender que resulta importante controlar las estadísticas para reconocer cómo y dónde se presenta mayor el incremento de la inseguridad, amenaza para la integridad de las personas, trabajadores de LIVA S.R.L.

Conclusión del análisis social. Finalmente, cabe señalar que según los factores de salud y seguridad descritos, existen varias amenazas en el ámbito social del Perú. Las enfermedades, la violencia e inseguridad están incrementándose de una forma bastante notable y ello genera más peligros y riesgos para las personas, que por ejemplo laboran para LIVA S.R.L. Los datos e información presentados con este análisis social permite tener una mejor identificación de qué, dónde y cómo los trabajadores de la organización podrían encontrarse en una situación que llegue a afectar su salud e integridad, generando consecuentemente la imposibilidad de asistir a su centro de labores y cumplir con sus responsabilidades. Idea que conlleva a que LIVA S.R.L. defina y establezca mejores mecanismos de comunicación y procedimientos enfocados en sus recursos humanos, de forma tal que ante un cambio o emergencia, los procesos de la organización no se vean tan afectados. El análisis de este aspecto político se continúa más adelante a través de las Matrices EFE, EFI y FODA.

4.1.4. Análisis tecnológico

La tecnología es un elemento esencial para el desarrollo mundial. Tanto gobiernos como organizaciones e individuos necesitan métodos y productos tecnológicos para llevar a cabo procesos y actividades específicas. Por ello, en este punto se presentan algunos factores tecnológicos relevantes que se están empleando en los negocios y, particularmente, en la industria de limpieza.

Productos y equipos de limpieza: En los últimos años, se están diseñando y produciendo materiales, herramientas, maquinaria y equipos de limpieza más prácticos, versátiles, de aplicación más eficiente y resultados eficaces. Tal como se observa con los equipos de limpieza combinados (barrido-restregado), los drones, los robots de limpieza para suelos, los uniformes impermeables, las luces UVC de desinfección y otros. Actualmente, existe un gran desarrollo del sector limpieza, lo que representa una gran oportunidad para empresas como LIVA S.R.L.

Software: En el mercado existe una gran variedad de software de gestión o ERP, tales como SAP y Oracle. El uso de este tipo de software requiere de una inversión financiera considerable, una capacitación y preparación total por parte de una organización; sin embargo, el beneficio que permite alcanzar un software de gestión es establecer un sistema de información capaz de registrar, almacenar, compartir y controlar data de forma más ordenada y rápida dentro de la organización.

E-commerce: El uso del internet en los negocios se ha vuelto en un elemento clave. Diversas organizaciones han reconocido la importancia y beneficios de gestionar sus canales digitales y es por ello, que cada vez son más las que a través de sus páginas web, aplicaciones móviles y otro tipo de plataformas pueden gestionar de forma menos costosa, más rápida y dinámica procesos tales como ventas, atención al cliente, facturación y otros.

Conclusión análisis tecnológico. Respecto al análisis se debe indicar que en el Perú son pocas las empresas que aprovechan integralmente las facilidades tecnológicas que se ofrecen en el mercado, debido a diversos temas como el costo, el desconocimiento, el rechazo al cambio, el status quo y/o la falta de desarrollo e innovación en sus servicios. Por ello, es importante para

LIVA S.R.L. identificar y monitorear qué productos, servicios y prácticas nuevas están empleando o desarrollando otras empresas del rubro, en el país o en el extranjero. De esta forma, la empresa podrá estar a la vanguardia y ofrecer, con liderazgo, una propuesta de servicio con mayor valor. El análisis de este aspecto se continúa más adelante con las matrices EFE, EFI y FODA.

4.1.5. Análisis ecológico

En el pasado, la mayoría de empresas desarrollaban sus operaciones aplicando un enfoque centrado únicamente en el producto o servicio. Sin embargo, en los últimos años, diversos estudios e investigaciones sobre el cambio climático, la contaminación y otros temas relacionados al medio ambiente han generado un mayor interés y compromiso dentro de las organizaciones por emplear un sistema de gestión que considere elementos como el Impacto ambiental y la Sostenibilidad. Por ello, en este punto se presenta brevemente algunos agentes y factores que deberían considerarse en el ámbito ambiental.

En primer lugar, cabe mencionar que en el Perú el principal ente regulador del ambiente, hasta el año 2008, era el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM). Sin embargo, en mayo de ese año se fusionó y se creó así el Ministerio del Ambiente (MINAM) y sus siete órganos adscritos, entre los cuales se encuentran al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y al Servicio Nacional de Certificación Ambiental (SENACE). La creación de cada una de las entidades corresponden a roles específicos para evaluar, supervisar, controlar, fiscalizar y sancionar en materia ambiental. Por tanto, según el tipo de negocio de cada organización será relevante identificar y monitorear las exigencias de la o las entidades que correspondan.

En segundo lugar, se debe considerar la normativa legal. Respecto a la cual se puede señalar, por ejemplo, a la Ley N°28611 o Ley General del Ambiente; el Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM Política Nacional del Ambiente; y el Decreto Legislativo N°1278 que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. Todas estas, leyes que son aplicadas sobre la mayoría de empresas y que podrían representar requisitos obligatorios, dependiendo de la naturaleza de un negocio.

En tercer lugar, adicional a las leyes que regulan las buenas prácticas ambientales y estipulan las sanciones que se podrían aplicar de no cumplirlas, es importante considerar los estándares que existen en torno a la gestión ambiental y que pueden clasificarse en dos grupos. Por un lado, un tipo corresponde a aquellos estándares que certifican el uso de productos eco amigable como Green Seal y EPA. Por otro lado, están los estándares ISSA e ISO14001, los cuales certifican un sistema de gestión ambiental a través del cumplimiento de requisitos asociados a la identificación, planificación, implementación, control y verificación de políticas y prácticas con enfoque centrado en el medio ambiente.

Conclusión del análisis ecológico. Respecto al análisis desarrollado sobre los factores ambientales, se debe reconocer que en el Perú y el mundo este aspecto se está volviendo cada vez más trascendental, no solo para las personas sino también entre las organizaciones. Demostrar un compromiso con el medio ambiente, a través de prácticas que sean reconocidas y se encuentren hasta certificadas no solo hace más eficiente a una organización sino que además fortalece la Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa ante sus grupos de interés, como el Estado, sus clientes y la comunidad. Por ello, es importante que LIVA S.R.L. perciba y considere mayores controles y modelos de gestión ambiental como oportunidades para operar, considerando el impacto que la prestación del servicio de limpieza y sus otros procesos tienen o

podrían tener sobre el medio ambiente. Una eventual certificación bajo la Norma ISO 14001 supondría además una ventaja competitiva en la participación de concursos o licitaciones. El análisis de este aspecto se continúa más adelante con las matrices EFE, EFI y FODA.

4.1.6. Análisis legal

Toda persona y organización está obligada a cumplir con las leyes y normas que establece un Estado. Por ello, en este punto, se brinda un breve marco legal para identificar las obligaciones y deberes asociadas directamente a las actividades de la empresa LIVA SRL.

Decreto Legislativo N°1444: Este decreto, modificatorio de la Ley N°30255 o Ley de Contrataciones del Estado, plantea políticas que tienen por objetivo agilizar e incrementar la eficiencia de los procesos de contratación, reforzando para ello el rol del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado(OSCE) y Perú Compras. El Reglamento para esta normativa es el Decreto Supremo N°344-2018-EF.

Ley N° 29783 o Ley de Seguridad y Salud del Trabajo: Esta Ley junto a su Reglamento en el Decreto Supremo 005-2012, plantea medidas que tienen por principal objetivo promover el desarrollo íntegro de los trabajadores dentro de las organizaciones del sector público y privado para las que laboran. Cabe indicar, que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es la entidad principal de regular y monitorear el cumplimiento de esta Ley. Respecto a los temas que se desarrollan dentro de esta Ley se puede señalar que básicamente se desarrollan los siguientes puntos: Comité de SST, Capacitación y Accidentes de Trabajo.

Ley N° 27626 o Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores: Esta Ley tiene por objeto regular la intermediación laboral del régimen laboral de la actividad privada, así como cautelar adecuadamente los derechos de los

trabajadores. Dentro de los artículos se estipulan los registros, documentos y, en general, todas las constancias formales con los que la empresa debe contar para sustentar sus operaciones.

Ley N° 26338 o Ley General de los Servicios de Saneamiento: En esta ley, se establecen las normas que rigen la prestación de los servicios de saneamiento. En primer lugar, se menciona al Estado, a las Municipalidades y otros entes como los responsables de vigilar la promoción de esta ley. Luego, se detalla y define los sistemas que comprenden los servicios. Posteriormente, los artículos establecen algunos requisitos más específicos, asociados a documentos u otros aspectos técnicos asociados a la prestación del servicio. Así a lo largo de la ley se señalan varias disposiciones.

Ley N° 30045° Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento: Esta ley busca establecer medidas orientadas al incremento de la cobertura y al aseguramiento de la calidad y la sostenibilidad de los servicios de saneamiento a nivel nacional, promoviendo el desarrollo, la protección ambiental y la inclusión social, cuyo reglamento ha sido aprobado por Decreto Supremo N° 015-2013-VIVIENDA. A partir de las normativas señaladas se puede observar que toda organización peruana se encuentra supedita a cumplir con una gran variedad de leyes. Algunas asociadas a regular las actividades productivas y otras enfocadas en los trabajadores. Mas lo importante es reconocer que, en conjunto, todas las leyes representan requisitos obligatorios para las organizaciones. Por ello, es recomendable tener un proceso específico para identificar y monitorear el cumplimiento de dichas obligaciones. De lo contrario, elementos como la imagen y las finanzas de la organización podrían verse afectadas ante la imposición de multas o sanciones.

Conclusión del análisis legal. En el Perú existen legislaciones que velan por las actividades operativas, los derechos y deberes de los trabajadores y otros elementos tales como el cuidado del medio ambiente. Por ello, resulta importante identificar cuál es y cómo evoluciona el marco legal para las operaciones de la organización. LIVA S.R.L., consultando para ello con su asesor legal, el cual desempeña un rol principal en la identificación, planificación y control del cumplimiento de los requisitos obligatorios.

4.1.7. Análisis PESTEL

A partir del análisis desarrollado en los puntos anteriores sobre el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se procede a resumir mediante la Tabla 8. los factores del contexto externo analizados y sus principales impactos sobre la empresa.

Tabla 8

Análisis PESTEL

Aspecto	Factores relevantes	Impacto sobre la empresa
Político	Desequilibrio de poderes y tensión política, Corrupción, Conflictos sociales, Medidas- Políticas Covid 19, Cambio de gobierno	Inestabilidad en el desarrollo de proyectos, mayor burocracia, investigaciones por casos corrupción, posible afectación de la imagen corporativa.
Económico	Crecimiento económico desacelerado, Déficit del mercado laboral, Evolución sector servicios	Retraso en el pago del servicio, despido de trabajadores, disminución de ventas.
Social	Salud, Seguridad	Incremento de peligros para el personal, necesidad de desarrollo de mayores protocolos y planes de contingencia.
Tecnológico	Maquinaria y equipos, software de gestión, e-commerce	Disponibilidad de nuevas tecnologías para la prestación

Aspecto	Factores relevantes	Impacto sobre la empresa
		del servicio y otros procesos como ventas.
Ecológico	Entidades reguladoras, leyes ambientales	Regulación sobre los aspectos ambientales de las operaciones, Posibilidad de certificación para un sistema de gestión ambiental (SGA).
Legal	DS N°1444, Ley N° 29783, Ley N°27626, Ley N°26338, Ley N°30045	Mayor regulación sobre el ámbito de Contrataciones con el Estado, Salud y Seguridad en el Trabajo, Actividades de limpieza, saneamiento.

Finalmente, cabe precisar que en el contexto actual existen varias amenazas para la empresa y sus operaciones como son la corrupción, la desaceleración de la economía y la inseguridad. Sin embargo, paralelamente a esto se ha podido identificar que la empresa también presenta oportunidades, debido a que la demanda por nuevos servicios de limpieza y desinfección se están incrementando tanto en el sector público como privado, existe mayor disponibilidad de mano de obra, productos y tecnología por aprovechar. En base a este análisis es que se propone con este trabajo de investigación mejoras sobre los procesos, de forma tal que a través de estas sea posible optimizar la forma en la que LIVA S.R.L. aborda los factores del contexto externo.

4.1.8. Análisis 5 Fuerzas de Porter.

Proveedores. Los proveedores, siempre han desarrollado un rol muy importante en la Cadena de Suministro. Son ellos los principales responsables de proporcionar los insumos, recursos primarios para que una organización pueda generar un producto o servicio.

En el caso específico de la empresa de limpieza y mantenimiento industrial, LIVA S.R.L. se debe indicar que esta se encuentra supeditada a las empresas proveedoras de productos y maquinaria de limpieza. Razón por la cual cuenta actualmente con una alianza estratégica con sus proveedores, quienes mensualmente le ofrecen descuentos o precios especiales por la compra en volúmenes de sus productos.

Por lo tanto, considerando que existe una relación estable entre las empresas mencionadas, solo se podrían señalar a continuación algunos escenarios en los que una empresa proveedora llegaría a afectar a LIVA S.R.L.

Si una empresa proveedora no planifica bien su producción; durante esta no controla el cumplimiento de estándares; no cuenta con la documentación necesaria o tiene cualquier otra ineficiencia interna, es muy probable que se genere, consecuentemente, un retraso en la entrega y abastecimiento de recursos para LIVA S.R.L., pudiendo no solo así interferir en el desarrollo del servicio sino también en la imposición de penalidades.

Distribuidores. En el caso de la empresa LIVA S.R.L., se debe indicar que esta empresa cuenta con camiones de carga propios para transportar los materiales, máquinas y equipos de limpieza necesarios para cada establecimiento que requiera sus servicios. Por lo tanto, el efecto o fuerza que, generalmente, los distribuidores externos tienen sobre la empresa es casi nulo, ya que este proceso logístico lo desarrolla esta misma.

Sustitutos: El servicio de limpieza y mantenimiento industrial que ofrece LIVA SRL es muy especializado y si se analiza cuáles podrían ser los sustitutos de este servicio se podría considerar un escenario en el que la empresa cliente no tercerice el proceso de limpieza. De esta

forma, el servicio brindado por la empresa podría ser reemplazado, pues la organización cliente planificaría y ejecutaría con su propio personal y recursos las actividades de limpieza.

Nuevos Competidores: En el Perú, al igual que en otros países, se está observando una creciente tendencia por el outsourcing y el e-commerce. Los clientes están cambiando la forma de expresar sus necesidades y encontrar alternativas de solución (productos/servicios) y ello ha conllevado a que los modelos de negocio también cambien. Por ello, es relevante mencionar que dentro del grupo de nuevos competidores se encuentran, principalmente, a aquellas personas y empresas que están comenzando a ofrecer servicios de limpieza por internet. Algunos nombres específicos que son adecuados mencionar en este ámbito son, por ejemplo, Manitaslimpiadoras.com, Hadas.pe, Bertha.pe y Housekipp.com. Todas estas son plataformas con pocos años de operación, que están ofreciendo el servicio de limpieza de casas y oficinas. En esencia, estas empresas o start ups están enfocadas en atender las necesidades de un segmento residencial; sin embargo, se puede señalar que con el tiempo estas podrían expandirse y cubrir el segmento corporativo, que es el mercado en el que participa LIVA S.R.L. Por tal motivo, es importante que la empresa identifique y monitoree el ingreso de este tipo de competidores, dado que podrían representar una amenaza futura sobre la participación en el mercado.

Competidores actuales: En el mercado actual existen grandes competidores. Uno de los más fuertes es la empresa National Cleaning, pionera del servicio, con más de 50 años en el mercado, un sistema de gestión integrado y una cartera de clientes bastante importantes como Gloria, Prosegur, P&G y Kimberly Clark. Asimismo, es relevante mencionar otros competidores como el GRUPO EULEN, SILSA y LIMTEK.

Para analizar a los competidores actuales de LIVA S.R.L. se ha elaborado y aplicado una matriz de comparación de empresas de limpieza (Tabla 9), herramienta a través de la cual se ha determinado que la empresa necesita hacer más benchmarking, pues sus competidores directos cuentan con varias ventajas competitivas como certificaciones, mayor variedad de productos e imagen posicionada en el mercado.

Tabla 9*Comparación de empresas de limpieza en Perú*

		LIVA		SILSA		LIMTEK		GRUPO EULEN	
Factores críticos	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Variedad de servicios	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Precios competitivos	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Personal capacitado	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Certificaciones de calidad	0.13	0	0	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Certificaciones de SST	0.13	2	0.26	4	0.52	0	0	4	0.52
Certificaciones de medio ambiente	0.13	0	0	0	0	0	0	4	0.52
Imagen posicionada	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Tecnología	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Años en el mercado	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36
Total	1		1.83		3.08		2.26		3.78

4.2.Descripción de la empresa**4.2.1.Reseña histórica y actividad económica.**

LIVA S.R.L. fue creada el 25 de abril del año 1992 en la ciudad de Chiclayo por el Sr. Virgilio Vasallo, quien es actualmente el dueño y gerente general de la empresa. Como contexto para esta época, se debe indicar que el Sr. Virgilio vivía en la ciudad mencionada y tenía conocidos que trabajaban en un centro de ESSALUD. Fueron ellos quienes le comentaban que el

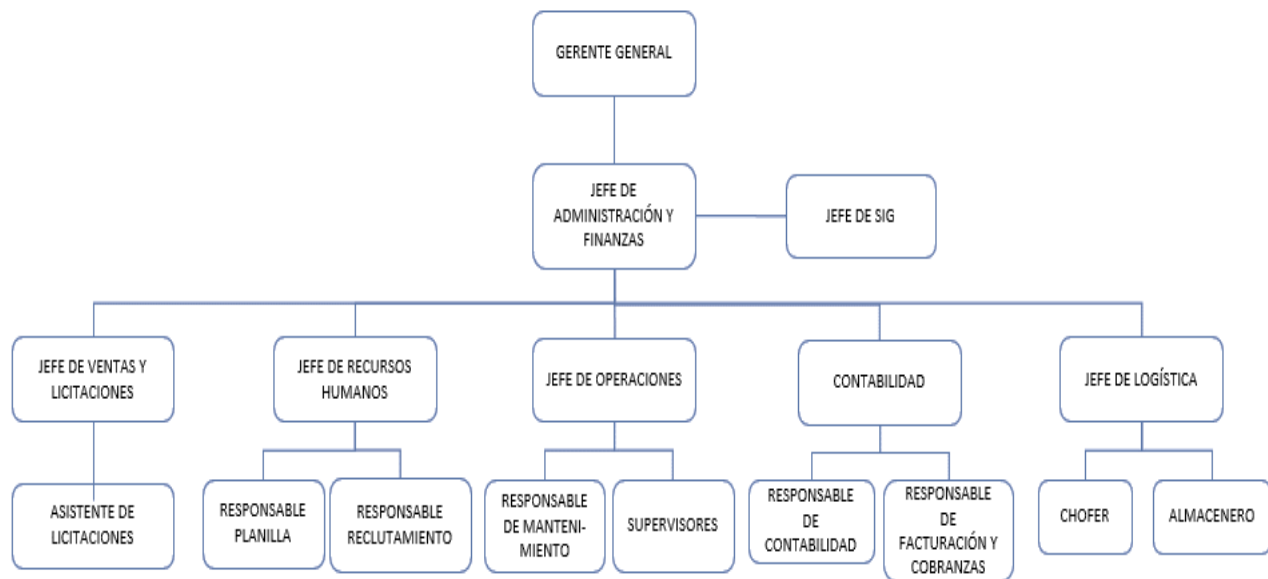
personal del hospital, constantemente, no se daba abasto para realizar las actividades de limpieza apropiadamente, por lo cual identificó una oportunidad de negocio. Al investigar más sobre el servicio de limpieza y los requisitos para contratar con una entidad del Estado es que finalmente decidió fundar la empresa, con el fin de tercerizar el proceso de limpieza.

Inicialmente, la empresa contaba sólo con 12 trabajadores, siendo estos 2 administrativos y 10 operarios de limpieza. Sin embargo, con el transcurso de los años la cantidad de personal se incrementó, considerablemente, en proporción a la adquisición de nuevos clientes. Clientes del sector público, adquiridos a través de la participación en concursos de licitaciones públicas, y clientes del sector privado, adquiridos principalmente por la aplicación de un *outbound marketing*.

Al presente, la empresa ofrece, principalmente, un servicio de limpieza y mantenimiento integral de instalaciones. Servicio que se encuentra compuesto por actividades ordinarias, como la .limpieza de oficinas, y actividades no ordinarias, como la limpieza de fachadas, limpieza de tanques o reservorios, limpieza de pozos sépticos y fumigación o desratización.

4.2.2.Descripción de la organización.

Organigrama. La empresa LIVA S.R.L. se inició como un negocio familiar con tan solo 12 trabajadores; sin embargo, a lo largo de los años la organización ha ido incorporando más recursos humanos y actualmente tiene un total de 733 trabajadores. .El 1.7%, de estos representa a los 13 trabajadores del área administrativa y el 98.3% restante a los trabajadores operativos (supervisores y operarios de limpieza). A través de la Figura 20 se puede visualizar con mayor claridad la estructura funcional.

Figura 20*Organigrama actual de la organización**Fuente. LIVA S.R.L.***4.2.3. Datos generales estratégicos de la empresa.**

Visión, misión y valores o principios. LIVA S.R.L. tiene como visión: “Ser la empresa líder en limpieza y mantenimiento en el Perú, innovando y modernizando nuestros procesos constantemente, mediante el desarrollo y capacitación a nuestros colaboradores, creando alianzas estratégicas de largo plazo con nuestros clientes y proveedores.”

Paralelamente a la visión, la organización establece como su misión que: “Somos una empresa especializada en el servicio de limpieza y mantenimiento comprometida con brindar calidad, confiabilidad, eficiencia y profesionalidad a nuestros clientes. Para ello nos encontramos comprometidos con la protección del medio ambiente, el respeto a la legislación vigente, esto dentro de un marco de competencia leal, ética y moral, cuya finalidad radica en lograr para los

accionistas, los empleados, sus familias y la sociedad en general un desarrollo económico y social sostenido.”

En función a la misión y visión, cabe indicar que la organización plantea como valores y principios: Respeto, Tolerancia, Responsabilidad, Puntualidad y Eficiencia.

Respecto a estos tres lineamientos generales de la organización, se puede reconocer que LIVA S.R.L. tiene establecida una dirección clara para sus operaciones. A través de su misión se comprende el valor del servicio de limpieza y mantenimiento que ofrece actualmente, y a través de su visión trascendental se comprende el compromiso por ofrecer constantemente un servicio de mayor calidad, enfocado en sus colaboradores, el medio ambiente y sus clientes.

Objetivos estratégicos. A continuación, se indican los principales objetivos que han sido actualmente planteados por la alta dirección de LIVA S.R.L.

Objetivo General: Dar un buen servicio de limpieza y mantenimiento en los diversos locales, para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la colocación de personal capacitado, maquinarias, materiales, implementos y equipos solicitados.

Objetivos específicos: 1) Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, 2) Incrementar las ventas y 3) Lograr una mejor participación de mercado

Metas: 1) Expandir el negocio a nuevas ciudades del Perú y 2) Adquirir la certificación ISO 9001:2015

Estrategias genéricas: 1) Liderazgo en costos y 2) Penetración de mercado

Respecto a estos lineamientos generales de LIVA S.R.L., se debe indicar que si bien se encuentran alineados a la visión y misión de la empresa, no se han definido dentro un periodo de

tiempo específico, por lo cual sería recomendable reformular los objetivos así como plantear un Plan Estratégico para alcanzarlos.

4.2.4.Evaluación interna y externa.

En este punto se presentan y evalúan los factores internos y externos que tienen y podrían tener un impacto relevante sobre el sistema de gestión de la empresa y el servicio de limpieza. En cuanto a los factores internos (fortalezas y debilidades) que se presentan aquí, se debe indicar que estos proceden, principalmente, de la aplicación de entrevistas, revisión de documentación y análisis de procesos. Mientras que, los factores externos (oportunidades y amenazas) proceden del análisis desarrollado en el punto 4.1. con el análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.

Matriz EFE. La evaluación de los factores externos permite ponderar el impacto que ciertos elementos del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal tienen. Por ello, a través de la matriz EFE (Tabla 10), en consideración a criterios tales como el impacto sobre las finanzas, operaciones, recursos humanos e imagen de la empresa, se ha identificado la relevancia de las oportunidades y amenazas del contexto por abordar.

En este caso, las mayores ponderaciones se han asignado a las licitaciones públicas, la tendencia al *outsourcing* y el incremento de la mano de obra en el mercado laboral, debido a que estos factores tienen un alto impacto sobre el crecimiento de la organización, pues están directamente relacionados con la capacidad operativa y el incremento de la demanda. Por otro parte, en cuanto a las amenazas se otorgó una mayor ponderación al factor de la pandemia covid-19, la crisis económica y política del país, debido a que, como se indicó previamente, estos factores vienen generando varios cambios sobre el desarrollo de los servicios (restricciones operativas, tránsito limitado, retrasos en el sistema de pago, disminución de personal operativo,

etc.) y asimismo influyen altamente sobre el grado de incertidumbre del futuro próximo, lo cual supone mayores riesgos para la planificación y ejecución de las operaciones.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Clave				
Oportunidades		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	Personal disponible en el mercado laboral	0.08	4	0.32
2	Convocatorias de concursos y licitaciones públicas	0.1	3	0.3
3	Desarrollo tecnológico(e-commerce, sistemas de información digital)	0.09	2	0.18
4	Crecimiento del sector servicios	0.07	2	0.14
5	Tendencia de las organizaciones por el outsourcing	0.1	3	0.3
6	Mayor presencia de empresas auditoras y certificadoras	0.08	2	0.16
Amenazas		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	Ingreso y desarrollo de los competidores	0.08	2	0.16
2	Conflictos sociales	0.07	4	0.28
3	Crisis política	0.08	3	0.24
4	Crisis económica	0.09	3	0.27
5	Cambios climáticos	0.07	2	0.14
6	Pandemia Covid-19 y el desarrollo de otras enfermedades o virus.	0.09	3	0.27
		1		2.76

Finalmente, sobre esta matriz se debe señalar que la puntuación final sobre los factores externos ha sido de 2.76, valor superior a 2.5, lo que significa que la organización se encuentra apenas aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas. Además, en base a esta identificación y evaluación de factores externos es posible reconocer que la empresa se enfrenta a un contexto externo bastante incierto, por ende, se observa una clara necesidad de revisar e incorporar dentro de sus procesos, actividades que involucren un mayor análisis, planificación y control sobre el medio externo para prevenir y/o adaptarse con mayor facilidad a los cambios,

riesgos y oportunidades. Elementos, que más adelante, serán considerados en la Matriz FODA y la propuesta solución.

Matriz EFI. La evaluación de los factores internos, al igual que en el caso del análisis externo, resulta ser una actividad muy importante debido a que permite ponderar el impacto que elementos como la cultura organizacional, tecnología, personas, productos/servicios y actividades propias de la empresa tienen sobre sus operaciones, imagen, finanzas y demás aspectos. Por ello, a través de la Matriz EFI (Tabla 11) se han identificado las principales fortalezas y debilidades de LIVA S.R.L.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Clave				
Fortalezas		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	Personal operativo capacitado	0.09	4	0.36
2	Alianza estratégica con proveedores	0.09	4	0.36
3	Posicionamiento a nivel nacional	0.08	3	0.24
4	Cartera fija de clientes privados	0.07	4	0.28
5	Sedes administrativas en Lima y Chiclayo	0.07	3	0.21
6	Liquidez financiera	0.1	4	0.4
Debilidades		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	Alta rotación del personal operativo	0.07	1	0.07
2	Poca variedad de servicios	0.08	2	0.16
3	Falta de un área comercial	0.09	2	0.18
4	Falta de estandarización de procesos	0.1	1	0.1
5	Poco uso de indicadores de gestión	0.09	1	0.09
6	Falta de certificaciones internacionales	0.07	1	0.07
		1		2.52

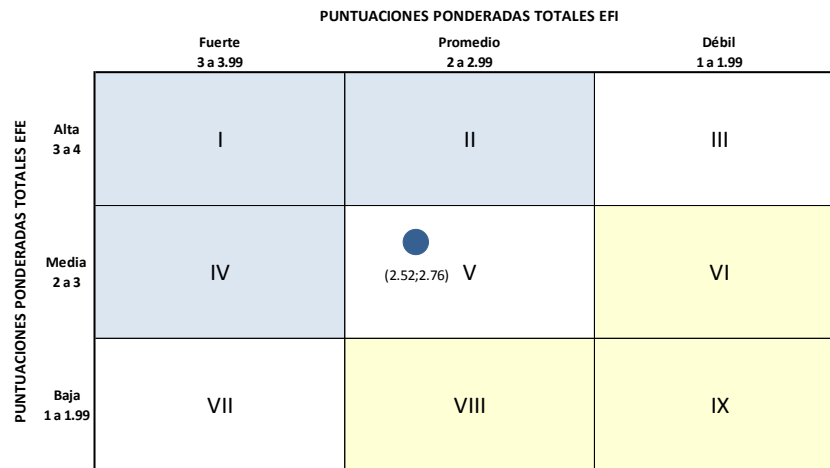
Respecto a fortalezas de la empresa, se ha otorgado una mayor ponderación a la liquidez financiera, al personal operativo capacitado y a la alianza estratégica con los proveedores, debido a que estos son recursos y actores claves para la prestación del servicio de limpieza. Por otro

lado, respecto a las debilidades, se ha otorgado mayor relevancia a la falta de procesos estandarizados, la falta de un área comercial y el poco uso de indicadores de gestión, pues se consideran que la identificación y descripción formal de las actividades, personas y objetivos son esenciales para lograr una mejor planificación, organización, dirección y control de los servicios y recursos que se encuentran distribuidos a nivel nacional.

Finalmente, respecto a la matriz de factores internos se debe indicar que el puntaje final de la evaluación es de 2.52., valor mayor a 2.5 que se interpreta como que la organización está apenas maximizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Además, en base a esta evaluación se debe reconocer que si bien actualmente la empresa cuenta con grandes fortalezas a nivel financiero y operativo, presenta importantes debilidades como por ejemplo no tener definido sus procesos, objetivos y metas sobre el sistema de gestión, aspectos que más adelante se abordan a través de las estrategias de la matriz FODA, y el desarrollo de la propuesta solución.

Matriz IE. A partir de la Matriz EFE y la Matriz EFI, se ha determinado con la Matriz IE (Figura 21) que la organización se encuentra en el V ° cuadrante, lo cual significa que la organización debería aplicar estrategias para “Mantener y Conservar” como por ejemplo la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

Matriz FODA. Adicionalmente al análisis desarrollado en las anteriores matrices, se presenta en este punto a la matriz FODA (Tabla 12), con el fin de enlazar los factores del contexto interno y externo, y plantear a partir de ello acciones, estrategias que son posibles aplicar.

Figura 21*Matriz IE*

A través de la Matriz FODA, se ha analizado cómo se podrían abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de LIVA S.R.L., llegando a la conclusión de que es recomendable para la organización enfocarse, en primer lugar, en sus Estrategias Debilidades-Oportunidades (D.O.), las cuales se centran principalmente en definir de forma general los procesos organizacionales y mejorar la propuesta de valor. Luego, es adecuado considerar las Estrategias Debilidades-Amenazas (D.A.) y las estrategias Fortalezas-Amenazas (F.A.), pues estas plantean acciones que le permitiría a la organización seguir tomando decisiones desde un nivel estratégico sobre la gestión de sus servicios, recursos humanos, proveedores, clientes y su dirección estratégica. Finalmente, se recomienda aplicar las Estrategias Fortalezas-Oportunidades (F.O.), las cuales consideran acciones enfocadas en el crecimiento organizacional, lo que incluye estudiar el mercado actual e ingresar a nuevos segmentos.

Tabla 12*Matriz FODA*

MATRIZ FODA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Personal operario capacitado	1	Alta rotación del personal operario
		2	Alianza estratégica con proveedores	2	Poca variedad de servicios
		3	Posicionamiento a nivel nacional	3	Falta de un área comercial
		4	Cartera fija de clientes privados	4	Falta de estandarización de procesos
		5	Sedes administrativas en Lima y Chiclayo	5	Poco uso de indicadores de gestión
		6	Liquidez financiera	6	Falta de certificaciones internacionales
Oportunidades		<i>Estrategias FO</i>		<i>Estrategias DO</i>	
1	Personal disponible en el mercado laboral	F3, F6, O1, O4, O5	Hacer un estudio de mercado	D2, O4	Revisar la propuesta de valor y considerar la diversificación de servicios
2	Convocatorias de concursos y licitaciones públicas	F3, O5	Aplicar desarrollo de mercado	D3, O2, O5	Crear un área comercial
3	Desarrollo tecnológico(e-commerce, sistemas de información digital)	F6, O3	Invertir en marketing digital	D4, O3	Levantar y describir los procesos organizacionales
4	Crecimiento del sector servicios			D6, O2, O5, O6	Planificar la certificación del sistema de gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad, anti soborno y/u otra área.
5	Tendencia de las organizaciones por el outsourcing				
6	Mayor presencia de empresas auditoras y certificadoras			D4, D5, O6	Definir objetivos, indicadores y herramientas para recopilar la data
Amenazas		<i>Estrategias FA</i>		<i>Estrategias DA</i>	
1	Ingreso y desarrollo de los competidores	F3,F5, A1-A6	Elaborar un Plan Estratégico Anual	D4, A1-A6	Establecer procedimientos para lograr una mejor planificación estratégica
2	Conflictos sociales	F4, A1-A6	Aplicar encuestas de satisfacción sobre los clientes	D4, A2-A6	Definir un sistema claro de comunicación interna y externa
3	Crisis política	F2, A1-A6	Evaluar a los proveedores de forma constante	D4, D5, A1-A6	Establecer procedimientos de planificación y control sobre los servicios
4	Crisis económica	F3, A1-A6	Desarrollar Programas de Auditoría	D1, D4, A2, A6	Incorporar procedimientos para gestionar de forma más integral el desempeño, seguridad y satisfacción de los trabajadores
5	Cambios climáticos				
6	Pandemia Covid-19 y el desarrollo de otras enfermedades o virus				

4.3. Modelo de negocio actual (CANVAS)

En este punto, se presenta el modelo de negocio de la empresa LIVA S.R.L. a través del modelo CANVAS (Tabla 13), herramienta visual que permite identificar los 9 elementos claves del negocio: Propuesta de Valor, Relacionamiento con los clientes, Canales, Segmento de clientes, Socios Claves, Actividades Claves, Recursos Claves, Estructura de Costos y Fuente de Ingresos.

Tabla 13

Modelo de negocio CANVAS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
-Proveedores de materiales de limpieza -Proveedores de equipos de protección personal -Proveedores de maquinaria y equipos de limpieza -Proveedores de servicios	-Licitaciones -Administración y Finanzas -Operaciones -Logística -Recursos Humanos Recursos Claves -Recursos Humanos -Infraestructura -Tecnología -Recursos Financieros	Servicio de limpieza integral a instalaciones con personal capacitado, maquinaria moderna y procedimientos seguros	Llamadas telefónicas Correos electrónicos Visitas de supervisión Canales B2B: -SEACE (clientes públicos) -Representante de la empresa (cliente privados)	-Según ubicación geográfica: Lima 35% y Provincias 65% -Según tipo de capital: Sector privado 29% y Sector público71%
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
-Salarios del personal -Compra de materiales e insumos de limpieza -Compra de uniformes y equipos de protección personal -Compra de maquinaria y equipos de limpieza -Costos de capacitación y aplicación de procedimientos de Salud y Seguridad en el Trabajo			-Servicio de limpieza integral de limpieza -Servicios de limpieza extraordinaria o especial -Venta de productos de limpieza(materiales, insumos) -Servicio de teleoperadores -Servicio de anfitriones	

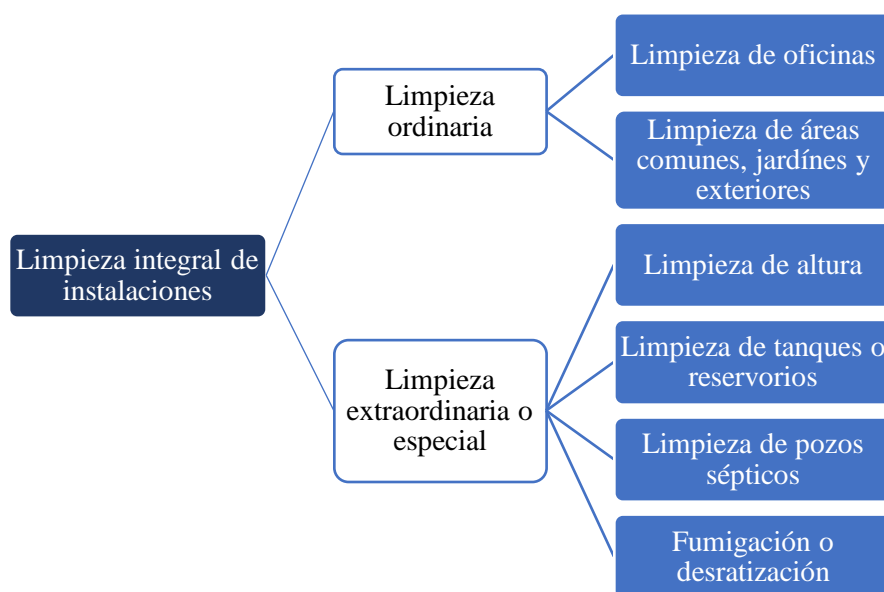
A través del modelo CANVAS se puede comprender que el tipo de negocio de la empresa LIVA S.R.L. gira en torno a dos ejes principales: el servicio de limpieza y las licitaciones públicas.

4.3.1.Propuesta de Valor

La propuesta de valor de LIVA S.R.L. consiste en ofrecer un servicio de limpieza eficiente, que emplee personal capacitado, maquinaria moderna y procedimientos seguros. Actualmente, el *core business* de la empresa es brindar un servicio de limpieza integral a instalaciones de clientes del sector público y privado, lo que involucra el desarrollo de distintos tipos de limpieza, de carácter ordinario y extraordinario o especial, tal como se muestra a través de la Figura 22.

Figura 22

Descripción del servicio de limpieza integral de instalaciones



Limpieza de oficinas. Servicio de limpieza y desinfección de los ambientes internos de una instalación comercial. Espacio en el cual se encuentran equipos tecnológicos, decoraciones, muebles, papeleras y otros elementos ubicados en los pasillos y baños. Las actividades que se

desarrollan son ordinarias como barrer, remover el polvo con trapos, aplicar productos químicos como lejía y aromatizantes.

Limpieza de áreas comunes, jardines y exteriores. Servicio que consiste, principalmente, en la limpieza, barrido y trapeado de pisos, escaleras, pasillos, hall, áreas verdes y vereda externa que forma parte del perímetro de las instalaciones.

Limpieza de altura. Servicio que consiste en limpiar las caras visibles o expuestas al exterior de una instalación. En ciertas ocasiones, también implica la limpieza en altura y de vidrios, actividad que se realiza según programación y empleando equipos especializados.

Limpieza de tanques o reservorios. Servicio a través del cual se abre, drena y limpia un tanque o reservorio. Este tipo de servicio requiere de procedimientos, epp y personal especialmente capacitado. Las técnicas de limpieza que comúnmente se aplican son el cepillado, hidrolavado a baja presión y la aplicación de químicos.

Limpieza de pozos sépticos. Servicio que aplica la succión de residuos sépticos, inspección y liberación de lodo en el fondo del pozo para acelerar la descomposición de los residuos, los cuales finalmente son transportados hacia un relleno sanitario. Este tipo de servicio, al igual que el anterior, requiere de maquinaria, procedimientos y personal especialmente capacitado.

Fumigación o desratización. Servicio que consiste en eliminar gradualmente la presencia de insectos o cualquier plaga en espacios como oficinas, áreas comunes y jardines.

Adicionalmente a la descripción de cada uno de los servicios de limpieza que ofrece y desarrolla la empresa, es importante indicar que, en términos globales, el Jefe de Administración

y Finanzas estima que los servicios de limpieza ordinaria, desde un punto de vista financiero y operativo, representa el 85% de los ingresos que se generan y del tiempo que se consume durante la prestación de servicios anuales; mientras que, la limpieza extraordinaria o especial, cuya demanda es más variable y menos frecuente, representa aproximadamente el 15% de los conceptos mencionados.

4.3.2.Actividades o Procesos Claves

Dentro de la organización se desarrolla una gran variedad de actividades, procesos a nivel estratégico, operativo y soporte. Sin embargo, se consideran como procesos claves para la prestación del servicio de limpieza a Licitaciones, Administración-Finanzas, Operaciones, Logística y Recursos Humanos debido a las siguientes razones:

Licitaciones: LIVA S.R.L. ofrece servicios de limpieza, por lo cual para que todos sus procesos se activen, es necesario iniciar con la búsqueda y captación de clientes, en este caso, a través de la participación en convocatorias de licitaciones públicas.

Administración y Finanzas: Durante la participación en una licitación, Administración evalúa la viabilidad y rentabilidad de los proyectos así como el flujo de la documentación. Luego, una vez se haya obtenido la buena pro, Administración se dispone a comunicar, asignar el presupuesto y coordinar con Operaciones la instalación del servicio.

Operaciones: En conocimiento de la buena pro, Operaciones procede a planificar y ejecutar el programa de las actividades de limpieza. Para ello, establece una comunicación constante con RR.HH. y Logística, responsables de adquirir y abastecerse de recursos cuando sea necesario.

Logística: Al inicio y durante la prestación del servicio coordina las compras, almacenamiento y transporte de los materiales y equipos de limpieza.

Recursos Humanos: Al inicio y durante la prestación del servicio tiene por objetivo reclutar, organizar y controlar a todo el personal, tanto del área operativa como administrativa.

4.3.3. Recursos Claves

Los recursos de toda organización son valiosos para la generación del bien o servicio que esta entrega a su cliente. Por ello, en LIVA S.R.L. se han identificado y clasificado los siguientes recursos claves:

Recursos Humanos: Dentro de la organización existen dos grupos de colaboradores: Administrativos y Operativos. Respecto al primer grupo, se debe indicar que el valor de estas personas radica en sus competencias y grado de compromiso con que desarrollan todos los procesos de planificación, organización y control. Por otra parte, respecto al segundo grupo, se puede señalar que el valor de estas personas está directamente asociado a su grado de experiencia en desarrollar los procedimientos de limpieza. Por lo tanto, en conjunto, tanto el personal administrativo como el operativo son claves ya que conocen cuál es tipo de negocio y la metodología de trabajo de la empresa y ello permite que los procesos se puedan realizar con fluidez. Para mayor detalle sobre el personal revisar anexos 2, 3 y 97.

Infraestructura: La empresa tiene un inmueble en Lima (Figura 23). Este inmueble es un edificio de 3 plantas (600m²) y funciona como sede administrativa principal. En este edificio, se pueden encontrar las oficinas de las siguientes áreas: Gerencia General, Ventas/Licitaciones, Finanzas, Contabilidad, Facturación y Cobranzas, Operaciones y Logística.

Figura 23*Sede Administrativa de la organización*

Instalaciones: Dentro de la sede administrativa de la organización, se encuentran principalmente muebles de oficina, equipos de cómputo y otros elementos básicos para el desarrollo de actividades administrativas. Asimismo, cabe indicar que la empresa cuenta con un almacén alquilado en Jesús María y es en este espacio en el cual se encuentran todos los productos de limpieza, maquinaria y equipos para brindar el servicio de limpieza.

Tecnología: Dentro de esta categoría de recursos es importante mencionar a las propias máquinas de limpieza, celulares, computadoras y equipos de oficina. Pero, además se debe señalar que la empresa debido a la gran cantidad de datos e información que maneja, por el mismo alcance geográfico de sus operaciones, cuenta con un pequeño centro de procesamiento de datos o data center, lo que le permite almacenar y respaldar su sistema de información actual.

Recursos Financieros: Finalmente, otro recurso clave y esencial para la empresa y sus operaciones son los recursos financieros, los cuales permiten a LIVA S.R.L. realizar diversas

transacciones como por ejemplo comprar productos de limpieza (insumos, materiales, etc.), pagar su planilla, entre otras.

4.3.4.Socios Claves

El servicio de limpieza requiere de diversos recursos tangibles como equipos, maquinarias y materiales de limpieza. Por lo tanto, establecer y mantener una estrategia adecuada con los proveedores y demás actores claves en la cadena de suministro resulta altamente importante.

Proveedores de materiales de limpieza: Son aquellos fabricantes y comercializadores de desinfectantes, detergentes, jabones, ambientadores y utensilios (escobas, esponjas, etc.) de limpieza. Los más importantes son DILIVEN S.R.L. y Distribuidora Clean Max E.I.R.L.

Proveedores de equipos de protección personal: Son aquellos fabricantes y comercializadores de uniformes, cubre bocas, lentes, guantes y demás accesorios para el operario de limpieza. Uno de los proveedores más importantes es Vegusa del Perú S.A.C.

Proveedores de maquinaria y equipos de limpieza: Son aquellos fabricantes y comercializadores de maquinaria y equipos especializados para la limpieza. Uno de los proveedores es Full Force S.R.L.

Proveedores de servicios: Son aquellos proveedores de servicios básicos y especiales para LIVA S.R.L. como Sedapal, Luz del Sur, Movistar y JC Safety Solutions S.A.C., esta última empresa responsable del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo.

4.3.5.Relacionamiento con los clientes

LIVA S.R.L. es una empresa que tiene clientes del sector público y privado, y las relaciones que se establecen con cada uno de estos tienen similitudes, en la definición de necesidades, pero asimismo diferencias, en cuanto a los procedimientos a seguir para establecer una relación comercial.

Respecto a los clientes públicos se debe indicar, en primera instancia, que el concurso o licitación pública es el principal medio a través del cual LIVA S.R.L. interactúa inicialmente con el cliente. Luego, una vez se ha logrado obtener la buena pro, se instala el servicio y la comunicación con el cliente procede a sostenerse mediante el supervisor destacado a la instalación del cliente. Él es el responsable de realizar llamadas telefónicas y enviar correos electrónicos a la administración para informar y gestionar cualquier situación que se presenta durante el servicio como por ejemplo penalidades.

Por otra parte, en el caso de los clientes privados el escenario es similar una vez el cliente decide contratar el servicio, es decir, la comunicación se sigue manteniendo a través del supervisor. Sin embargo, la relación que se establece desde un inicio y que se mantiene hasta el final del servicio es menos estructurada en comparación al esquema que se desarrolla con el cliente público. En este caso, la negociación y capacidad de flexibilizar el servicio es mayor, pues los clientes privados, son principalmente adquiridos por recomendación y ello conlleva a que no solo exista una comunicación a través del supervisor sino también directamente con el Jefe de Administración y Finanzas o el Gerente General.

4.3.6.Canales.

La empresa LIVA S.R.L. es una empresa B2B (*Business to Business*), pues sólo ofrece el servicio de limpieza a otras organizaciones, empresas. Por lo tanto, es preciso señalar que el canal principal que emplea actualmente la empresa es el SEACE, portal del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, a través del cual se puede buscar convocatorias, revisar bases integradas, registrar la participación y similares. Mientras que, para el caso de los clientes privado se emplea el canal directo, es decir, una representante de la empresa perteneciente al área administrativa, a través de reuniones presenciales o llamadas telefónicas, es quien les ofrece a clientes potenciales los servicios de limpieza integral de instalaciones.

Cabe destacar en este punto que, a diferencia de diversas empresas de limpieza que se encuentran en el mercado LIVA S.R.L. no se encuentra empleando aún el canal digital para captar más clientes y lograr un mejor posicionamiento. Competidores directos de la empresa cuentan ya con una página propia en internet y cuentas en redes sociales, lo cual las hace más visibles y fáciles de contactar.

4.3.7.Segmentación de clientes

Los clientes de la empresa LIVA S.R.L. se encuentran clasificados según 2 criterios principales: geografía (lima-provincias) y tipo de capital (privado-público). En base a la data provista por la empresa, se conoce que la organización tiene un total de 17 clientes a nivel nacional y de estos el 35% son de Lima y el 65% son de Provincias; el 29% son del sector privado y el 71% son del sector público. En el anexo 1 se puede visualizar con mayor detalle la distribución de los clientes.

4.3.8. Estructura de Costos

La identificación y cálculo correcto de los costos y gastos dentro de la empresa LIVA S.R.L. resulta ser una actividad muy importante debido al directo impacto que esta tiene sobre la fijación del precio y la utilidad. Por ello, se presenta a través de la Tabla 14 cuáles son los principales costos y gastos de la empresa.

Tabla 14

Lista de costos y gastos principales

Costos	Gastos
<ul style="list-style-type: none"> • Salario de los operarios y supervisores de limpieza • Costo de materiales e insumos de limpieza • Costo de uniformes y equipos de protección personal (epp) • Costo de maquinaria de limpieza • Costo de capacitación en temas de Salud y Seguridad en el Trabajo como medidas de bioseguridad • Flete 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario del personal administrativo • Servicios básicos de la sede principal (luz, agua, internet, etc.) • Compra de materiales y útiles de oficina • Pago de penalidades cometidas durante los servicios

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los costos indicados, cabe precisar que según la estructura proporcionada por la organización, se reconoce que el cálculo de los costos se determina en base al operario de limpieza. Es decir, se identifica la cantidad de operarios que solicita el cliente, se calcula el salario de estos y luego sobre este se adiciona el costo de los materiales, implementos, máquinas y servicios de limpieza extraordinaria o especial que, de ser el caso, se solicite. Mayor detalle sobre la estructura de costos se puede encontrar en el anexo 7.

4.3.9.Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa se sustenta en la venta del servicio de limpieza integral a instalaciones, el cual incluye, como se mencionó previamente, el desarrollo de actividades de limpieza ordinaria y también extraordinaria, así como, la venta de productos de limpieza que son destinados para el servicio.

Adicionalmente, respecto a los ingresos, según mencionó el gerente general en una entrevista, debido a que la empresa ha sido constituida como una empresa de servicios generales, ocasionalmente se perciben ingresos por ofrecer el servicio de teleoperadores o anfitriones. Aunque, también debido al contexto de la pandemia covid-19 y el establecimiento de mayores regulaciones y protocolos de higiene y salud pública, es preciso señalar que en los últimos meses se han estado ofreciendo servicios de desinfección para instalaciones.

4.4.Mapa de procesos

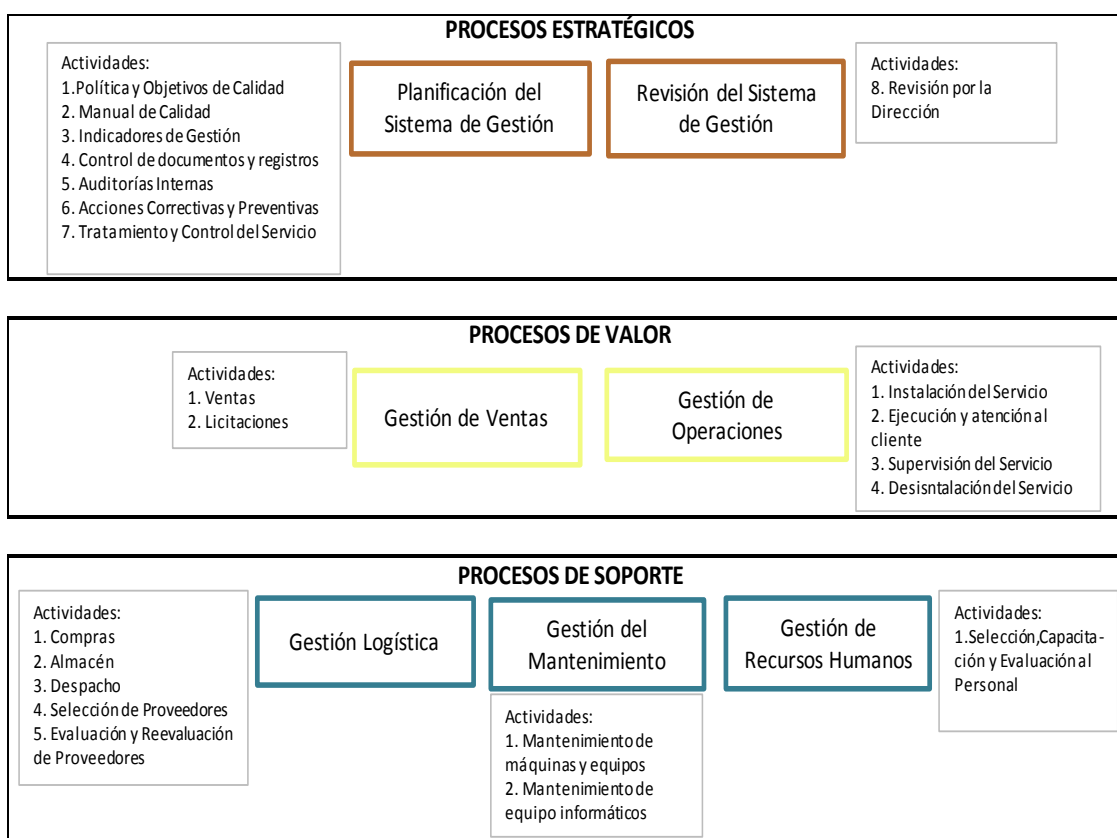
El Mapa de Procesos es una herramienta visual de gran utilidad para la comprensión de la arquitectura de procesos. Esta herramienta permite visualizar los procesos de nivel estratégico, operativo y de soporte de una organización y comprender las actividades principales que desarrolla una empresa. Por ello, en este punto, se presentan las últimas dos versiones del Mapa de Procesos (2018 y 2019) que ha tenido la empresa LIVA S.R.L., con el objetivo de brindar un primer marco de comprensión sobre la dinámica que existe entre los procesos directa e indirectamente involucrados en la prestación del servicio de limpieza.

Cabe indicar que se están presentando en este punto dos Mapas de Procesos, debido a que desde el año 2018 la empresa se encuentra atravesando por una etapa de reestructuración, producto de la planificación para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

En la primera versión del Mapa de Procesos (Figura 24) se puede observar que la empresa tenía identificados 7 procesos globales. En el nivel estratégico, se establecieron los procesos de Planificación y Revisión del Sistema de Gestión. En el nivel operativo, los procesos de Gestión de Ventas y Operaciones, y finalmente, en el nivel de soporte, los procesos de Logística, Mantenimiento y Recursos Humanos.

Figura 24

Mapa de Procesos 2018



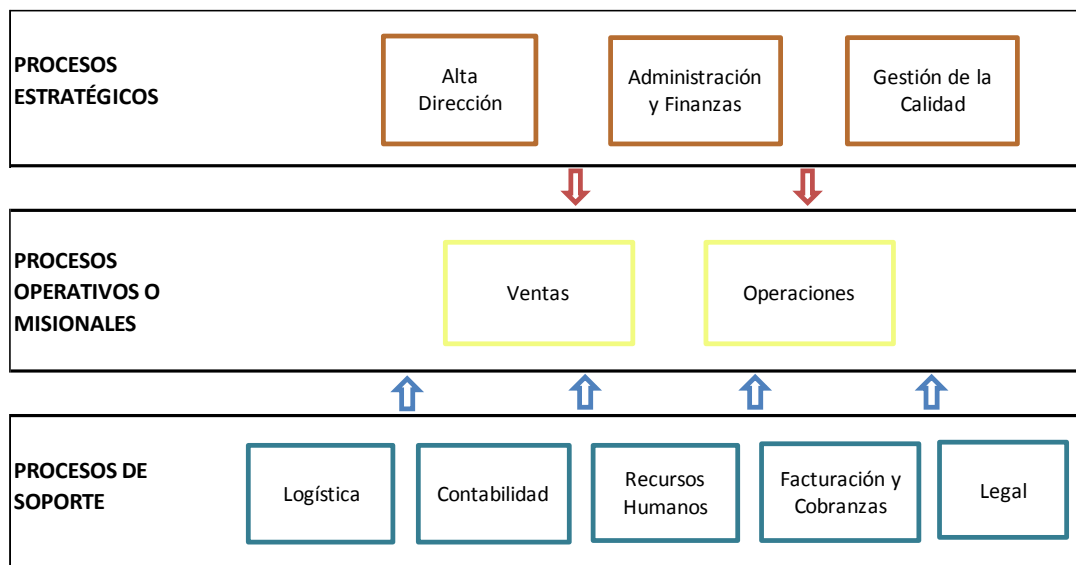
Fuente: LIVA S.R.L.

En general, sobre este Mapa de Procesos podría considerarse que, en primera instancia, su diseño presenta de forma bastante ordenada y clara cuáles son los procesos y actividades claves para la prestación del servicio de limpieza. Sin embargo, en base al análisis desarrollado

por la gerencia en el año 2019, se observó que este Mapa no llegaba a reflejar en su totalidad los procesos de la organización. Por un lado, se planteaban actividades (ej. Manual de Calidad, Ventas) que no se llevaban a cabo y por otro lado, omitía procesos y actividades, como Finanzas, que sí eran esenciales para la prestación del servicio. Por tal motivo, es que se diseñó una segunda versión del Mapa de Procesos (Figura 25).

Figura 25

Mapa de Procesos 2019



Fuente: LIVA S.R.L.

En esta segunda versión actual del Mapa de Procesos, se puede observar que se han definido 10 procesos globales. En el nivel estratégico se reformularon tres nuevos procesos: Alta Dirección, Administración y Finanzas, y Gestión de la Calidad. Por otra parte, en el nivel de procesos operativos o misionales, se mantuvieron los procesos de Ventas y Operaciones. Mientras que en el nivel de soporte, al igual que en el nivel estratégico, se reformularon algunos de los procesos. Logística y Recursos Humanos se mantuvieron, pero se agregaron los procesos

de Contabilidad, Legal, Facturación y Cobranzas, y se eliminó a Mantenimiento. Esto último debido a que el proceso pasó a considerarse como un subproceso de Operaciones.

Adicionalmente, como observación a esta última versión del Mapa de Procesos de la empresa se debe indicar que, en comparación a la versión del 2018, se observa una mejora en la identificación de procesos. Esta versión 2019 establece nuevos procesos, sin embargo, debido a reciente formulación carecen de una caracterización profunda o detalladas, motivo por el cual deben ser descritos a brevedad. De lo contrario, este Mapa podría presentar el mismo problema que la primera versión, es decir, plantear procesos que no se ejecuten de forma coherente a la realidad de la empresa.

4.4.1.Descripción de procesos.

En este punto se presenta una descripción más detallada de los procesos que se encuentran establecidos en el Mapa de Procesos 2019, brevemente analizado en el punto anterior. Sólo cabe recalcar que, tal como se mencionó previamente, este Mapa no cuenta con el soporte de procesos completamente caracterizados. Por ello, para fines de este trabajo de investigación, se han empleado herramientas de la Gestión por Procesos, como diagramas SIPOC y diagramas BPMN, con el fin de identificar, descubrir, integrar y analizar la data recolectada en torno a las personas, recursos, actividades, entradas y salidas de los procesos organizacionales.

Procesos Estratégicos.



Alta Dirección. El proceso de Alta Dirección tiene como objetivo principal establecer los lineamientos generales de la organización, controlar el desempeño de los procesos y generar decisiones correspondientes a acciones y estrategias organizacionales.

Respecto a este proceso, se debe indicar que las entradas son principalmente reportes o informes generados por el Jefe de Administración y Finanzas. El responsable del proceso es el Gerente General y dentro de las actividades que este desarrolla destacan la evaluación de propuestas económicas y la firma de documentos como por ejemplo contratos, que generan como salidas principales la aprobación de decisiones y directrices que influyen y determinan la ejecución de todos los demás procesos de la organización.

Una observación adicional sobre este proceso, es que a diferencia del resto, las actividades se desarrollan según corresponda o cuando sea conveniente y no de forma cotidiana como ocurre con los otros procesos. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en la sección de anexos con el diagrama SIPOC (anexo 9) y modelo as-is o diagrama BPMN (anexo 10).

Administración y Finanzas. El proceso de Administración y Finanzas tiene por objetivo planificar, organizar y controlar todos los recursos financieros y no financieros necesarios para los procesos involucrados en la prestación del servicio de limpieza. Este proceso está compuesto por dos sub procesos, Administración y Finanzas, los cuales se describen a continuación.

Respecto al proceso de Administración, se debe indicar que las entradas principales de este proceso son data e información del nivel operativo y de soporte, elementos que a través de las actividades de monitoreo y verificación, generan como resultados aprobaciones tanto verbales como escritas. Adicionalmente, cabe agregar que de este proceso dependen directamente los

procesos de Contabilidad, Facturación y Cobranzas y Operaciones. Mayor detalle sobre este proceso se desarrolla con el diagrama SIPOC (anexo 11) y el modelo as-is (anexo 12).

Por otra parte, respecto al proceso de Finanzas, es importante señalar que las entradas de este proceso son datos contables y las salidas más importantes son el Balance y los Estados de Resultados. Además, cabe precisar que dentro de este proceso se coordina la ejecución de dos procesos de soporte que son Contabilidad y Facturación y Cobranzas, los cuales se describen más adelante. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en la sección de anexos con el diagrama SIPOC (anexo 13) y modelo as-is o diagrama BPMN (anexo 14).

Gestión de la calidad. Este proceso es nuevo en la organización, por ello aún no cuenta con una mayor descripción.

Procesos Operativos.



Operaciones. El proceso de Operaciones tiene por objetivo planificar y ejecutar todas aquellas actividades directamente asociadas a la prestación del servicio de limpieza. Este proceso está compuesto por los subprocesos de Programación del Servicio, Prestación del Servicio, Supervisión del Servicio y Mantenimiento de Máquinas y Equipos, los cuales se describen en los siguientes párrafos.

En primer lugar, respecto a la Programación del Servicio, se ha determinado que las principales actividades de este proceso tal como su nombre lo indica, están asociadas a la coordinación para la adquisición de todos los recursos necesarios para la prestación del servicio.

En este caso, el responsable del proceso es el Jefe de Operaciones y es él quien ante la comunicación de la buena pro o un nuevo servicio, revisa y planifica los requisitos del servicio, generando como salidas órdenes de compra, solicitudes de personal, registros y documentos, que sirven como entrada para los procesos de Recursos Humanos, Logística, Mantenimiento, Contabilidad, Facturación y Cobranzas. El diagrama SIPOC de este proceso se encuentra en el anexo 19 y el modelo as-is en el anexo 20.

En segundo lugar, respecto al proceso Prestación del Servicio, se ha establecido que este proceso es llevado a cabo, principalmente, por los operarios de limpieza, se inicia con el Acta de Instalación, contiene actividades netamente operativas y culmina con el Acta de Desinstalación. Cabe indicar que dentro de este proceso se coordina el desarrollo de otros dos subprocesos, los cuales son Supervisión y Mantenimiento.

Respecto al proceso de Supervisión del Servicio, mencionado previamente, se debe indicar que las actividades, que se desarrollan durante la prestación del servicio, se enfocan en identificar y gestionar con regularidad todas aquellas situaciones de contingencia que puedan interrumpir u obstaculizar el desarrollo normal del servicio. Por ello, se podría resumir que el Supervisor, responsable de este proceso, a través de cada visita se enfoca en controlar que las personas, los materiales y los equipos/maquinaria de limpieza se encuentran en las condiciones adecuadas para operar. Aunque, adicionalmente, es también responsabilidad del supervisor recopilar las quejas, observaciones y consultas que tengan tanto los operarios de limpieza como los miembros del establecimiento cliente, elementos que son importantes a considerar dado que de no ser atendidas apropiadamente podrían generar situaciones imprevistas y hasta la imposición de penalidades. En los anexos 21 y 22 se encuentran los diagramas SIPOC y BPMN.

Finalmente, respecto al proceso de Mantenimiento, se debe indicar que las actividades que se desarrollan dentro de proceso se enfocan principalmente en identificar aquellas máquinas y/o equipos de limpieza que se encuentren en mal estado con el fin de repararlas según las indicaciones del Jefe de Operaciones. El diagrama SIPOC y modelo as-is o BPMN de este proceso se encuentran en los anexos 23 y 24.

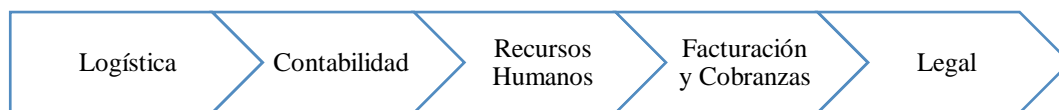
Ventas. El proceso de Ventas tiene por objetivo gestionar todas aquellas actividades relacionadas a la atracción y atención de clientes. Este proceso se encuentra dividido en 2 sub procesos: Licitaciones Públicas y Ventas Privadas, los cuales se describen a continuación.

En primer lugar, respecto al proceso de Licitaciones Públicas, se ha determinado que las actividades desarrolladas dentro de este proceso, estructurado y establecido directamente por el Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (OSCE), conlleva a que la empresa elabore y presente toda aquella documentación que exija una entidad del estado para contratar el servicio de limpieza. Las principales entradas de este proceso son las Bases Administrativas/Integradas y, por otra parte, la salida más importante es el resultado de la evaluación de ofertas por parte de la entidad. Resultado que de ser negativo termina con el proceso pero, de ser positivo (Buena Pro) da lugar al proceso de Programa del Servicio. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en los anexos 15 y 16 con los diagramas SIPOC y BPMN.

En segundo lugar, respecto a las Ventas Privadas, se debe indicar que a comparación de los demás procesos esta no cuenta propiamente con un área ni una estructura completamente establecida para desarrollarse. Sin embargo, se plantea en este punto cómo la empresa, de cierta forma, aplica una estrategia de *Outbound Marketing* para conseguir clientes del sector privado. Esta estrategia demuestra que la empresa es quien busca y recomienda el servicio a personas y

organizaciones del sector privado. Respecto al responsable de este proceso, se debe indicar que es principalmente el Gerente General de la empresa quien realiza este proceso empleando su *social networking*. Sin embargo, también se han presentado ocasiones en las cuales los trabajadores del área administrativa han logrado conseguir clientes para servicios puntuales. Con este proceso, se puede señalar que la atracción y captación del cliente es directa y se basa, principalmente, en una relación de confianza entre los clientes y el representante de la empresa. Mayor detalle sobre el proceso de Ventas Privadas se encuentra en los anexos 17 y 18 con los diagramas SIPOC y modelos as-is o diagramas BPMN.

Procesos de Soporte.



Logística. El proceso de Logística tiene por objetivo planificar y organizar el abastecimiento de materiales de limpieza a la organización. El responsable de este proceso es el Jefe de Logística, el cual desempeña un rol similar al de un Operador Logístico, pues se encarga de los procesos de compras, almacenamiento, transporte y gestión de inventarios dentro su propio almacén. Las principales entradas de este proceso son solicitudes de compra por parte del área de Operaciones, mientras que las actividades esenciales son cotizar, comprar, almacenar y distribuir los materiales de limpieza que se soliciten para cada instalación donde LIVA S.R.L. se encuentre próximo a operar o esté operando. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en la sección de anexos con el diagrama SIPOC (anexo 25) y modelo as-is o diagrama BPMN (anexo 26).

Contabilidad. El proceso de Contabilidad tiene por objetivo cumplir con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) así como obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la empresa. Este proceso tiene como responsable al Jefe de Finanzas, quien debe controlar que el registro y actualización de datos e información contable cumplan eficientemente con los requisitos legales y de la organización. Las entradas de este proceso son facturas, boletas, notas de crédito/ débito, detracciones y similares. Todos estos, documentos que generan actividades de revisión, registro y pago, y finalmente la elaboración de documentos contables útiles para los procesos de Facturación y Cobranzas, así como, para Administración y Finanzas. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en la sección de anexos con el diagrama SIPOC (anexo 31) y modelo as-is o diagrama BPMN (anexo32).

Recursos Humanos. El proceso de Recursos Humanos (RR.HH.) tiene por objetivo principal gestionar a todo el personal de la organización. Este proceso tiene como responsable al Jefe de Recursos Humanos y es él quien dirige los sub procesos de Reclutamiento y Organización y Control del personal, los cuales se describen a continuación.

El primer sub proceso, Reclutamiento de Personal, tiene por objetivo seleccionar a los trabajadores que cumplan con el perfil solicitado por el cliente. Se inicia con la revisión de la lista del personal requerido para un determinado servicio, conlleva a desarrollar las actividades de búsqueda y captación de trabajadores nuevos o recurrentes, que deseen firmar un contrato para ser parte de la empresa. Para mayor detalle del proceso revisar anexos 27 y 28.

Por otro lado, en cuanto al sub proceso de Organización y Control del Personal, se debe indicar que este proceso tiene por objetivo establecer y mantener un trabajo coordinado a través de sus trabajadores, por lo cual se observa que las entradas principales de este proceso son los

datos generales e información sobre el personal que se registran durante la prestación del servicio como faltas o tardanzas. Las actividades de este proceso, cabe indicar, se concentran en el cálculo de la remuneración y gestión de dudas o consultas que puedan presentar los trabajadores. Actividades, que generan como salidas boletas de pagos y demás documentos útiles para definir costos y gastos en los procesos de Contabilidad, Facturación y Cobranzas. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en los anexos 29 y 30.

Facturación y Cobranzas. El proceso de Facturación y Cobranzas tiene por objetivo principal emitir facturas y controlar cuentas por cobrar. Este proceso tiene como responsable al Jefe de Finanzas y es él quien debe velar por que las actividades de facturación, seguimiento de cuentas por cobrar, y elaboración de documentos financieros, legales se desarrollen eficientemente. Los resultados de este proceso son datos financieros y documentación legal, necesarios para Finanzas, Alta Dirección y otros que lo requieran. Mayor detalle sobre este proceso se encuentra en la sección de anexos con el diagrama SIPOC (anexo 33) y modelo as-is o diagrama BPMN (anexo 34).

Legal. Este proceso de soporte es bastante importante para la empresa pues regula bajo el marco normativo el desarrollo de sus actividades. En este caso, se debe indicar que las principales actividades desarrolladas son hacer consultas sobre la elaboración de contratos y recibir asesorías por parte de un abogado externo a la empresa, experto en temas de licitación.

4.5.Diagnóstico

LIVA S.R.L., durante años, ha venido desarrollando un sistema de gestión que le permite prestar un servicio de limpieza operativamente eficiente y rentable, y así ha logrado crecer a nivel nacional. Sin embargo, analizando dicha gestión de forma integral y desde el punto de vista

la gestión por procesos y la gestión de la calidad, se observa que la organización presenta varias fortalezas y oportunidades para establecer, mantener y reflejar un mejor nivel de calidad de su servicio y sistema de gestión ante sus clientes y demás partes interesadas.

4.5.1. Diagnóstico del sistema de gestión

En este punto se presentan los datos e información más relevante sobre LIVA S.R.L. que se han sido recopilados y analizados a través de la metodología de Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) y también desde el enfoque de calidad, base de la Norma ISO 9001:2015. Cabe precisar que este primer diagnóstico se formula sobre el sistema, es decir, el conjunto de procesos, recursos y otros elementos interconectados que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

El sistema de gestión desde la Metodología BPM. A través de las etapas de Identificación, Descubrimiento y Análisis del BPM, y las herramientas aplicadas durante estas como el Mapa de Procesos, diagramas SIPOC y diagramas BPMN se han podido comprender los procesos organizacionales de LIVA S.R.L. Hecho, que ha permitido determinar que internamente las personas conocen bien los procesos; la alta dirección se preocupa por tener y mantener los recursos necesarios para su desarrollo; y se evalúa constantemente el desempeño de la organización, en términos financieros. Sin embargo, es relevante indicar que debido a que la organización, hasta el presente, se ha enfocado principalmente en alinear sus procesos y servicios según la demanda o lo solicitado por sus clientes del sector público, no ha desarrollado a nivel propio o de forma independiente una estandarización de sus procesos, una que considere todas las etapas de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar. El sistema de gestión actual está compuesto por procesos que han sido diseñados y son ejecutados para atender requisitos básicos

y obligatorios, sin embargo se observa en ciertos casos que existe una deficiencia sobre las actividades de planificación y control como ocurre con la Alta Dirección, Ventas y Logística.

Procesos Estratégicos. En el nivel de procesos estratégicos (Tabla 15), se puede observar que los problemas identificados dentro de los procesos están relacionados a la falta de Planificación Estratégica y Comunicación Organizacional.

Tabla 15

Diagnóstico Procesos Estratégicos

Procesos de nivel estratégico	Observaciones	Causas asociadas
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> -El nombre del proceso coincide con el nombre de un área funcional. -Dentro de este proceso no se lleva formalmente a cabo un proceso de Planificación Estratégica. 	-Falta de capacitación sobre planificación o dirección estratégica a la alta dirección.
Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> -El responsable del proceso, el Jefe de Administración y Finanzas, no recibe un informe o reporte estándar sobre el desempeño de los procesos organizacionales. -Los principales indicadores que se emplean son sólo financieros. -Ocasionalmente, se presentan problemas de comunicación o coordinación para la solución de problemas operativos. 	-Falta de caracterización de los procesos y del diseño de documentos y registros internos de control necesarios.
Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> -Este proceso aún se encuentra en la etapa de planificación y no cuenta con mayor descripción. 	

El estilo de gestión actual de LIVA S.R.L. es tradicional, de comunicación vertical y, en parte, ha sido desarrollado de forma empírica, factores que han y siguen limitando la formulación y el desarrollo de mejoras efectivas sobre los servicios y el sistema de gestión. La alta dirección, actualmente, toma decisiones y plantea objetivos y acciones, en base a un análisis o control

parcial de los procesos o, principalmente, en el desempeño financiero. En este nivel no se aplican indicadores de gestión, no se planifican reuniones de revisión de resultados, ni tampoco se han establecido los procesos ni la documentación necesaria para medir e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, del servicio de limpieza y sus procesos. Por ello, la alta dirección necesita definir, establecer y comunicar de forma más clara, activa y transversal qué y cómo la organización busca crecer en la industria de limpieza.

Procesos Operacionales o Misionales. En el nivel de procesos operacionales o misionales (Tabla 16), como consecuencia del estado de los procesos estratégicos, se observa que existen dos problemas principales. Uno relacionado a la falta de control operacional sobre las salidas no conformes y el enfoque reactivo que se presenta ante cambios e imprevistos del servicio. Mientras que, el otro problema está relacionado a la falta de un proceso de ventas integral, necesario para gestionar tanto clientes públicos como del sector privado.

Tabla 16

Diagnóstico Procesos Operacionales

Procesos de nivel misional	Observaciones	Causas asociadas
Licitaciones	-Es el único proceso definido que la organización desarrolla para adquirir clientes.	-Falta la definición y caracterización de un proceso global de ventas.
Operaciones	-No existe un control efectivo sobre las quejas, reclamos y no conformidades que suelen generar penalidades.	-Sólo se emplean formatos de registro diseñados y requeridos por el cliente. -No existe un procedimiento propiamente definido para registrar los problemas y causas de algún tipo de no conformidad.

En base al modelamiento de los procesos, se debe indicar respecto al nivel operacional o misional que se considera necesario establecer mecanismos, actividades de mayor control sobre los servicios y las salidas que se generan durante la prestación de estos. Asimismo, resulta necesario definir un nuevo proceso de ventas, dado que de esa forma se podría ofrecer una atención más rápida a los clientes actuales, se podría tener una mejor identificación de las necesidades de los clientes potenciales del sector privado, así como, optimizar la capacidad operativa de la organización, dado que cada 6 meses o 1 año, al terminar un servicio, la empresa cuenta con recursos humanos y materiales disponibles para desarrollar otro servicio.

Procesos de soporte. En este nivel se observa que la mayoría de los procesos de soporte (Tabla 17) se desarrollan de forma bastante adecuada, en paralelo al proceso de licitación pública y prestación del servicio de limpieza. Sin embargo, se ha identificado que, igualmente, existe una falta de control integral sobre ciertos procesos como Logística y Recursos Humanos, dentro de los cuales, ocasionalmente, se generan problemas en el flujo de los datos, información y recursos requeridos para la adecuada prestación del servicio.

Para este nivel, sería recomendable definir mejor los roles, responsabilidades, autoridades de los recursos humanos, así como, establecer mejores procedimientos para la selección y evaluación socios claves (ej. Proveedores), que intervienen en este tipo de procesos, con el fin de asegurar y verificar que el suministro de materiales, implementos, maquinaria y personal destacado a las instalaciones del cliente, cumplan con lo planificado y solicitado por este mismo y la organización.

Tabla 17*Diagnóstico Procesos de Soporte*

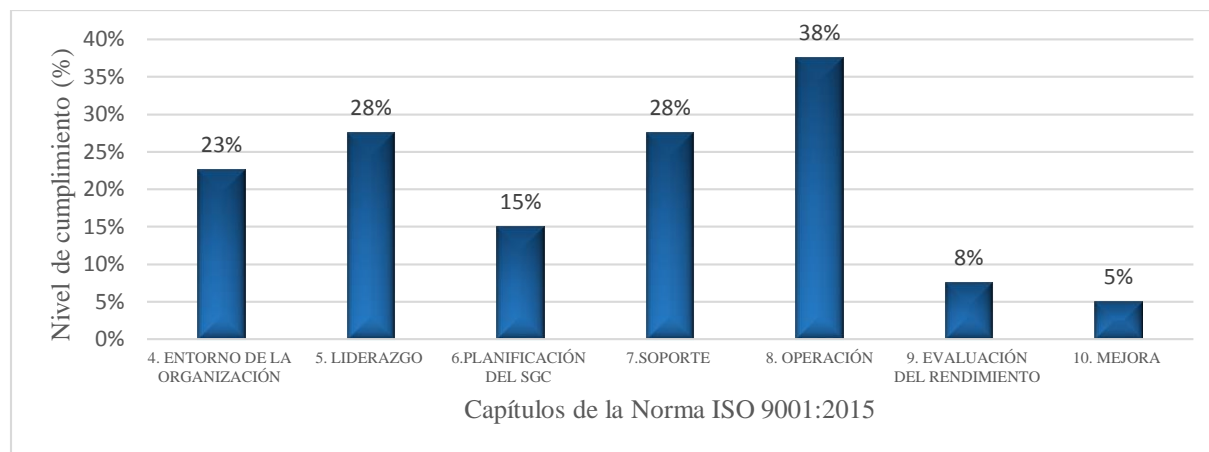
Procesos de nivel de soporte	Observaciones	Causas asociadas
Logística	-No existe una base de datos integrada con el inventario de los recursos materiales (ej. productos de limpieza, maquinarias-equipos, uniformes) -En provincia, las maquinarias y equipos de limpieza no cuentan con un almacén definido. -Se suelen presentar retrasos en la entrega completa de productos de limpieza	-La responsabilidad del proceso se encuentra dividida entre Recursos Humanos, Logística y Operaciones. -Confianza en los supervisores y personal de logística.
Contabilidad	-Ocasionalmente, se traspapelan documentos.	-No existe una lista maestra de documentos.
Recursos Humanos	-La empresa no tiene una descripción detallada del perfil para cada puesto de trabajo. -No existe un control efectivo sobre las competencias y desempeño de los trabajadores.	-Cada cliente establece el perfil del personal operativo requerido. -Falta un procedimiento de evaluación del personal.
Facturación y Cobranzas	-Este proceso se encuentra bien estructurado y no presenta mayores problemas.	
Legal	-Este proceso se lleva a cabo por un asesor legal externo a la empresa y no presenta mayores observaciones.	

El sistema de gestión desde la Norma ISO 9001:2015. A través de las bases teóricas sobre la calidad como los principios, herramientas y, específicamente, mediante el marco de desarrollo brindado por la Norma ISO 9001:2015, se ha determinado tras la aplicación de un Cuestionario de Evaluación de la Norma (anexo 38) que la organización se encuentra cumpliendo en un 20% con los requisitos establecidos por esta. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel básico respecto a la implementación de un sistema de gestión de

calidad y, además, que tiene grandes oportunidades de mejora para afianzar su cuota de mercado. (Figura 26).

Figura 26

Nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración propia

A través de la Tabla 18, se presenta a modo de resumen los niveles obtenidos por la empresa, según cada capítulo de la Norma. En esta tabla, se podrán conocer las principales observaciones, que en base a la evidencia documental y la observación, se generaron para asignar los puntajes de cumplimiento. Cabe indicar, que el análisis desarrollado a través de esta perspectiva, se encuentra alineado con el diagnóstico de la gestión por procesos a partir de los bajos porcentajes de cumplimiento obtenidos en los capítulos 6, 9 y 10, que hacen referencia a la falta de planificación estratégica y evaluación del desempeño del sistema.

Tabla 18*Descripción del Cumplimiento de la Norma ISO9001:2015*

Capítulo de la Norma	Nivel de Aplicación	Observaciones Generales
4.Contexto de la organización	23%	La organización desarrolla actividades y conserva información documentada relacionada a factores legales y/o de carácter obligatorio que deben ser abordados para no afectar sus operaciones. Sin embargo, no presenta evidencia de mantener una identificación y análisis integral, constante y detallado sobre los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la organización, el servicio y los procesos.
5.Liderazgo	28%	La alta dirección demuestra estar comprometida con la planificación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pero para demostrar efectivamente un compromiso y liderazgo sobre este primero debe comenzar por comunicar, promocionar, hacer seguimiento y verificar sus actuales objetivos y metas organizacionales.
6.Planificación	15%	La organización está reformulando sus procesos y ha comenzado a establecer algunos lineamientos generales centrados en la calidad (política, objetivos). Sin embargo, aún no se han establecido por completo las acciones a través de las cuales alcanzará y controlará el cumplimiento de sus objetivos, entre los cuales destaca el de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.
7.Apoyo	28%	La organización, a través de su personal, infraestructura y procesos como logística, recursos humanos y mantenimiento se asegura de proporcionar los recursos claves para prestar el servicio de limpieza. Sin embargo, se requiere de mayor evaluación y selección para garantizar que estos cumplen efectivamente con los requisitos de la organización y los clientes.
8.Operación	38%	La organización planifica, ejecuta y supervisa, de forma bastante estructurada, los procesos directamente asociados a la prestación del servicio de limpieza a sus clientes. Sin embargo, se observa la falta de aplicación de controles más detallados sobre las salidas no conformes, los cambios, los proveedores externos y la satisfacción del cliente final.
9.Evaluación del desempeño	8%	La organización evalúa el desempeño de la organización, principalmente, a través de indicadores financieros. Por lo

Capítulo de la Norma	Nivel de Aplicación	Observaciones Generales
		tanto, se observa que se necesitan definir nuevos objetivos, indicadores y metas para evaluar de forma más holística si los procesos y miembros de la organización están cumpliendo con las expectativas de la alta dirección.
10.Mejora	5%	La organización mantiene un sistema que implementa acciones de forma reactiva ante no conformidades, sin embargo, no existen evidencia exacta (registro, reporte o informe) que demuestre un análisis sobre cuáles son las No Conformidades más comunes, las causas principales, las acciones correctivas y su eficacia.

4.5.2.Diagnóstico del servicio

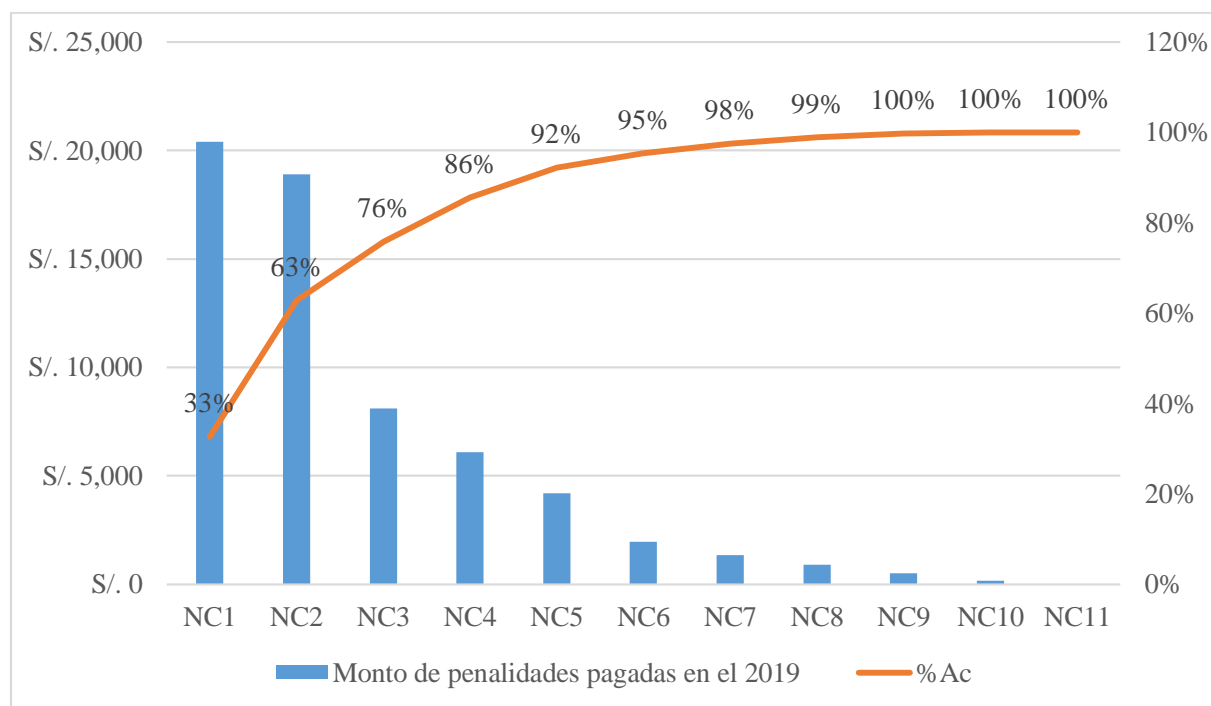
En este punto se presenta el análisis sobre el servicio de limpieza integral a instalaciones, ofrecido por LIVA S.R.L. a sus clientes del sector público y privado. Este diagnóstico, cabe precisar se basa en el análisis sobre la prestación del servicio, comprendido como el conjunto de actividades finales o las salidas del sistema que atienden directamente la necesidad del cliente y genera sobre este mismo una percepción de conformidad y satisfacción.

El servicio desde el cumplimiento de especificaciones y las no conformidades. A partir del análisis del sistema de gestión y la revisión particular de documentos como las Bases Integradas de concursos y licitaciones públicas, así como, la revisión de la copia de un contrato con una entidad privada, ha sido posible identificar que LIVA S.R.L. planifica y organiza su servicio de forma bastante sistemática para cumplir con lo explícitamente solicitado por sus clientes. Sin embargo, un aspecto relevante a destacar es que en el año 2019, la empresa pagó aproximadamente S/. 62,000 por concepto de penalidades, impuestas al presentarse casos de no conformidad durante los servicios, lo cual evidencia de forma más clara que existen oportunidades de mejora para tener procedimientos de mayor planificación y control.

Para este punto, se presenta una tabla con el detallado de las penalidades pagadas en el 2019 (Tabla 19) y el diagrama de Pareto (Figura 27), herramientas que proporcionan data relevante sobre cuáles han sido los tipos de no conformidades en los que la empresa suele incurrir y cómo esto la impacta económicamente. Adicionalmente, es preciso señalar que en el anexo 8 se ha colocado una tabla de penalidades del Banco de la Nación, que es uno de los clientes más importantes para la empresa en estudio y que plantea a detalle el cobro de cada penalidad y el procedimiento que aplica la entidad cuando esta se presenta.

Figura 27

Diagrama de Pareto de las penalidades de los servicio 2019



Nota. El diagrama de Pareto presenta las No Conformidades (NC) y penalidades del año 2019.

Para comprender cada tipo de NC revisar Tabla 19.

Tabla 19

Penalidades pagadas en el 2019

Item	Tipos de No Conformidades sobre el Servicio	Monto de penalidades pagadas en el 2019	%	%Ac
NC1	Por no entregar la totalidad de materiales en la fecha correspondiente	S/. 20,390	33%	33%
NC2	Por no cubrir un puesto durante el turno completo	S/. 18,900	30%	63%
NC3	Por tardanza del personal (máx. 2 horas)	S/. 8,100	13%	76%
NC4	Por mala presentación del personal (uniforme, fotocheck)	S/. 6,075	10%	86%
NC5	Por cambiar al personal sin autorización del administrador	S/. 4,200	7%	92%
NC6	Por no reponer o mantener en mal estado equipos e implementos de limpieza	S/. 1,950	3%	95%
NC7	Por entregar y usar productos de calidad inferior a lo indicado en la propuesta técnica	S/. 1,350	2%	98%
NC8	Por no cumplir con alguna actividad programada a tiempo	S/. 900	1%	99%
NC9	Por incumplimiento del pago de remuneraciones y beneficios sociales al personal	S/. 500	1%	100%
NC10	Por falsificación de datos y/o enmendaduras de documentos, certificados y/o informes correspondientes al servicio.	S/. 150	0%	100%
NC11	Por hurto, donde se evidencia la responsabilidad del personal	S/. 0	0%	100%
Total		S/. 62,515	100%	

Fuente. LIVA S.R.L.

A partir de la data procesada, se ha podido determinar que en el año 2019 si bien LIVA S.R.L. ganó importantes convocatorias, pagó cerca de S/. 62,000 por concepto de penalidades, de las cuales la gran mayoría, específicamente, el 86% correspondieron a las siguientes 4 principales no conformidades: NC1-Por no entregar la totalidad de materiales en la fecha

correspondientes (33%); NC2- Por no cubrir un puesto durante el turno completo (30%); NC3- Por tardanza del personal (13%); y NC4- Por mala presentación del personal, uniforme, fotocheck (10%). Esto permite deducir que el mayor porcentaje de las causas por las que se pagan penalidades están asociadas principalmente a problemas en la gestión logística y en la gestión de los recursos humanos, por ello, en la Tabla 20 se presenta un breve análisis de estas no conformidades, identificadas como las más relevantes según el monto acumulado pagado.

Tabla 20

Tabla de No Conformidades Principales en los Servicios

Tipo de No conformidad	Posibles causas
NC1: Por no entregar la totalidad de materiales en la fecha correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> -Demora en el aprovisionamiento (proveedores de LIVA S.R.L.). -Demora en el inventario y carga de los productos. -Falta de vehículos de transporte. -Falta de planificación de la distribución. -Huelgas o manifestaciones sociales. -Huaicos y otros fenómenos naturales.
NC2: Por no cubrir un puesto durante el turno completo	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de compromiso del personal. -Falta de una base de datos de personal suplente. -Falta de mecanismos de comunicación entre los operarios y supervisores. -Actitud pasiva del supervisor por solucionar el problema.
NC3: Por tardanza del personal	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de compromiso del personal. -Retraso en el transporte (tráfico, accidente). -Problemas personales (hijos o personas dependientes). -Falta de mecanismos de comunicación entre los operarios y supervisores.
NC4: Por mala presentación del personal (uniforme, fotocheck)	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de compromiso del personal. -Actitud pasiva del supervisor por no comunicar la necesidad de adquirir nuevos uniformes.

Fuente. LIVA S.R.L.

El servicio desde la percepción de los clientes. En base a las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes internos y externos de la organización, se presenta en este punto los resultados obtenidos, los que demuestran que en gran medida LIVA S.R.L. se encuentra satisfaciendo las necesidades de ambos clientes mencionados. (Tabla 21)

Tabla 21

Niveles de satisfacción de los clientes

Clientes	Tamaño de muestra	Dimensiones evaluadas	Nivel de satisfacción promedio
Internos: Operarios de limpieza	80	-Ambiente de Trabajo -Formación y Capacitación -Supervisión -Participación -Reconocimiento -Sentido de Pertenencia	85%
Externos: Administradores y/o jefes de servicios generales de las organizaciones que solicitan el servicio	17	-Fiabilidad/ Confiabilidad -Seguridad -Tangibilidad -Empatía -Capacidad de Respuesta	92%

Percepción de los clientes internos. Tras aplicar las encuestas de satisfacción, o también conocidas como encuestas de clima laboral, a los operarios de limpieza, se obtuvo que, en promedio, los 80 operarios de limpieza encuestados se encuentran satisfechos en un 85%, porcentaje superior al 63%, el cual es un valor mínimo que el administrador y auditor de la empresa han establecido para determinar la conformidad del servicio por parte del cliente.

A continuación, se presentan los resultados detallados de las encuestas, mas es importante considerar, previamente, lo siguiente:

- 1) La encuesta tiene 3 secciones: Datos descriptivos, Cuestionario y Preguntas Generales
- 2) Valores y equivalencias de la escala LIKERT

Escala LIKERT	1	2	3	4	5
Escala Porcentual	0%	25%	50%	75%	100%
Significado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Completamente de acuerdo

- 3) Los niveles de satisfacción que se indican en cada dimensión, han sido calculados a través del método de promedio ponderado.
- 4) Las dimensiones evaluadas por los operarios, se encuentran agrupadas de la siguiente forma:

Ambiente de Trabajo → enunciados 1, 5 y 7

Formación y Capacitación → enunciados 2 y 3

Supervisión → enunciados 4

Participación → enunciado 6

Reconocimiento → enunciado 8

Sentido de Pertenencia → enunciado 9

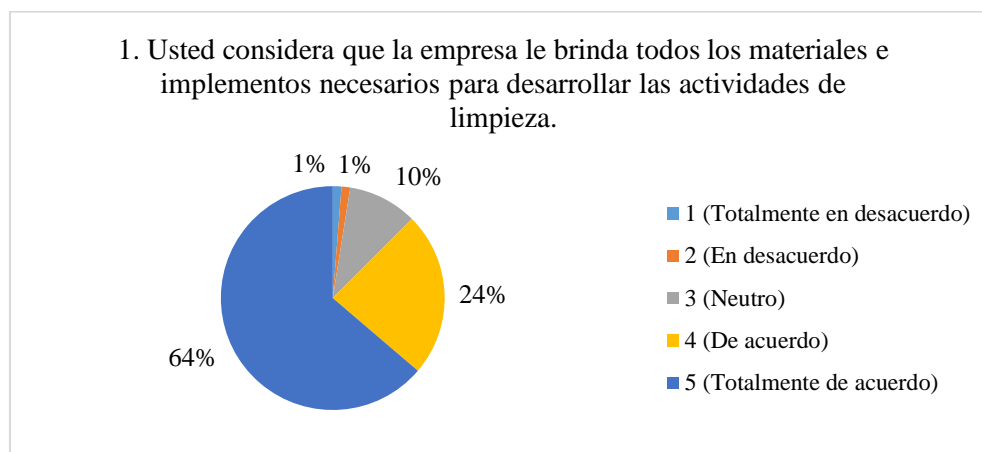
En primer lugar, respecto a los datos descriptivos obtenidos de las encuestas, es importante señalar que: el 66% de los operarios de limpieza encuestados han sido hombres y el 34% mujeres; el 56% de los operarios de limpieza indicaron ser adultos jóvenes; el 79% de los operarios señaló tener un contrato laboral temporal y el 21% uno fijo. Finalmente, el 58% de los

operarios ha indicado tener por lo menos 2 años laborando en la empresa y el 42% menos de 2 años en sus puestos de trabajo.

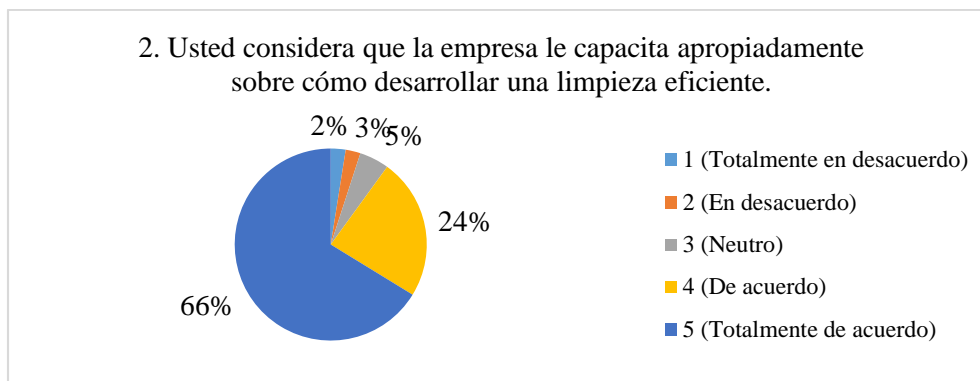
En segundo lugar, respecto al cuestionario, aplicado para evaluar las dimensiones claves para el operario, se presenta a continuación los resultados individuales, acompañados de una leyenda y nota que indica el nivel de satisfacción promedio alcanzado. (Figura 28->Figura 36)

Figura 28

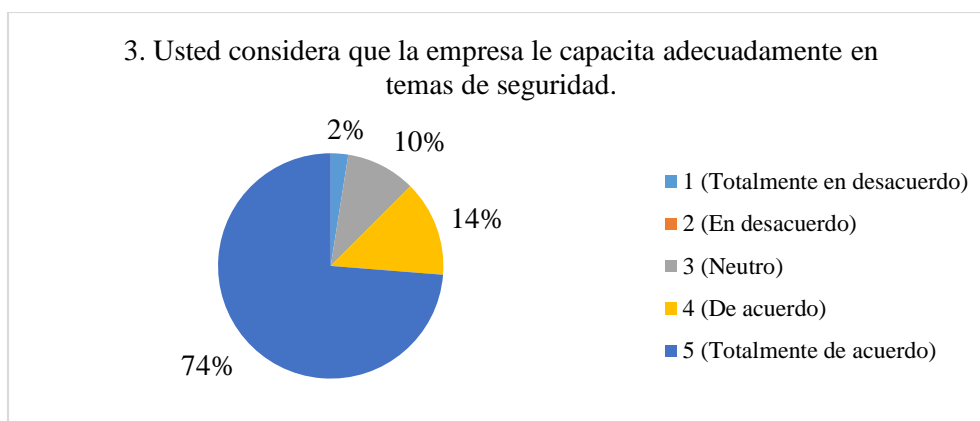
Resultados enunciado 1 clientes internos



Nota. Este gráfico demuestra que el 64% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 24 % de acuerdo y un 12% se mantiene neutro o en desacuerdo con el hecho de que la empresa le brinda los materiales necesarios para desarrollar sus actividades. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.48 o su equivalente 86.88%.

Figura 29*Resultados enunciado 2 clientes internos*

Nota. Este gráfico demuestra que el 66% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 24 % de acuerdo y un 10% se mantiene neutro o en desacuerdo con el hecho de que la empresa le capacita apropiadamente para desarrollar una limpieza eficiente. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.49 o su equivalente 87.19%.

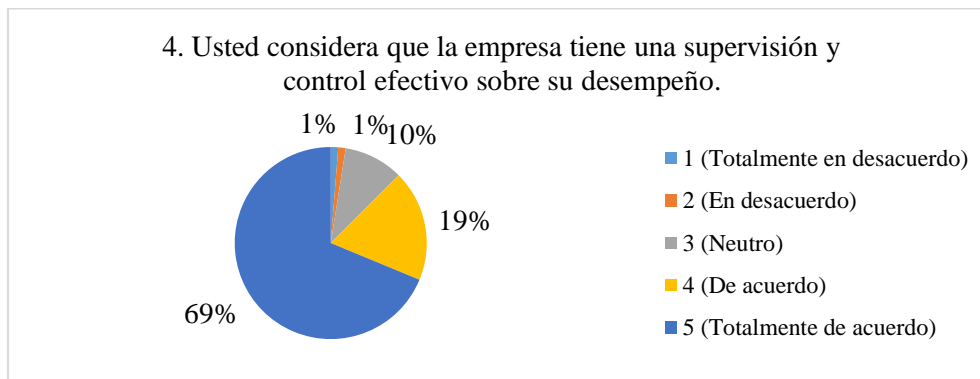
Figura 30*Resultados enunciado 3 clientes internos*

Nota. Este gráfico demuestra que el 74% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 14 % de acuerdo y un 12% se mantiene neutro o en desacuerdo con el hecho de que

la empresa le capacita adecuadamente en temas de seguridad. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.56 o su equivalente 89.06%.

Figura 31

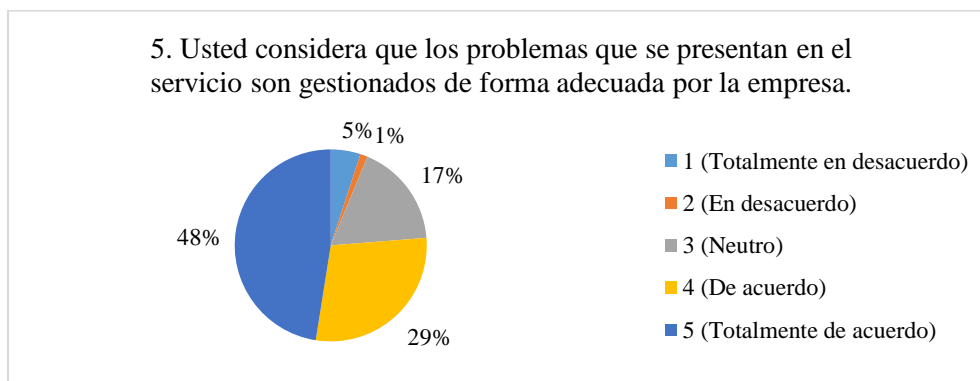
Resultados enunciado 4 clientes internos



Nota. Este gráfico demuestra que el 69% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 19 % de acuerdo y un 12% se mantiene neutro o en desacuerdo con el hecho de que la empresa tiene una supervisión y control efectivo sobre su desempeño. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.53 o su equivalente 88.13%.

Figura 32

Resultados enunciado 5 clientes internos

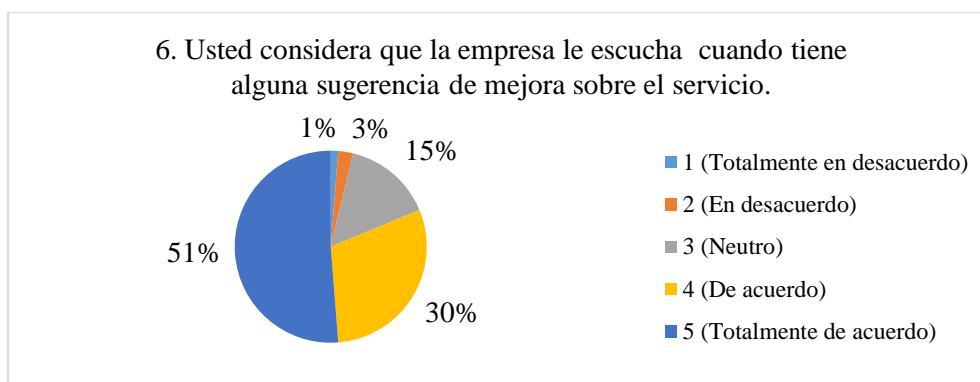


Nota. Este gráfico demuestra que el 48% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 29 % de acuerdo y un 23% se mantiene neutro o en desacuerdo respecto a que los

problemas que se presentan en el servicio son gestionados de forma adecuada por la empresa. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.13 o su equivalente 78.13%.

Figura 33

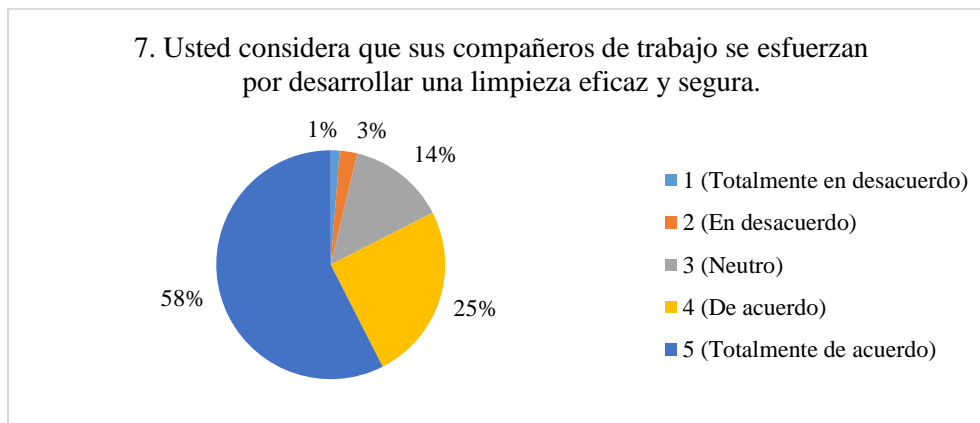
Resultados enunciado 6 clientes internos



Nota. Este gráfico demuestra que el 51% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 30 % de acuerdo y un 19% se mantiene neutro o en desacuerdo con respecto a que la empresa le escucha cuando tiene alguna sugerencia de mejora sobre el servicio. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.28 o su equivalente 81.88%. Elaboración propia.

Figura 34

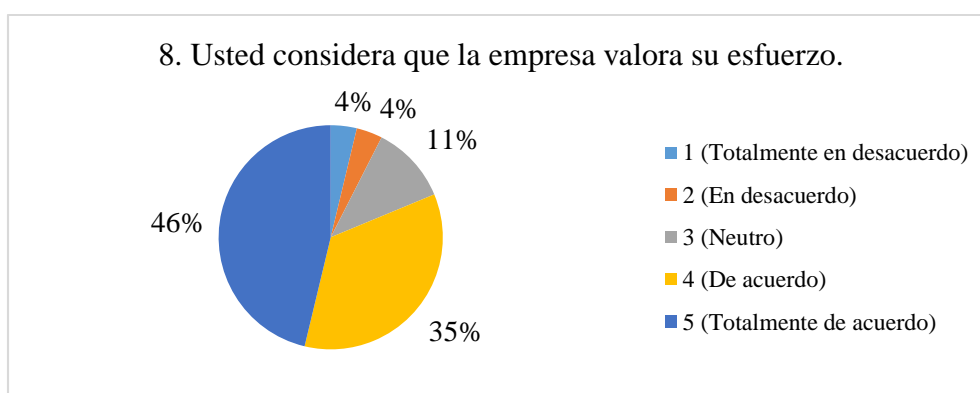
Resultados enunciado 7 clientes internos



Nota. Este gráfico demuestra que el 58% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 25 % de acuerdo y un 17% se mantiene neutro o en desacuerdo con respecto a que sus compañeros de trabajo se esfuercen por desarrollar una limpieza eficaz y segura. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.35 o su equivalente 83.75%.

Figura 35

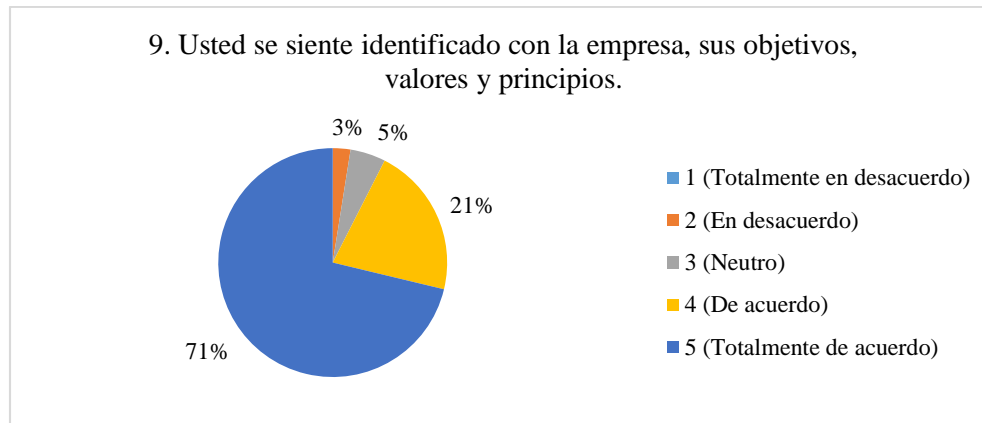
Resultados enunciado 8 clientes internos



Nota. Este gráfico demuestra que el 46% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 35 % de acuerdo y un 19% se mantiene neutro o en desacuerdo sobre la percepción de que la empresa valora su esfuerzo. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.16 o su equivalente 79.06%.

Figura 36

Resultados enunciado 9 clientes internos

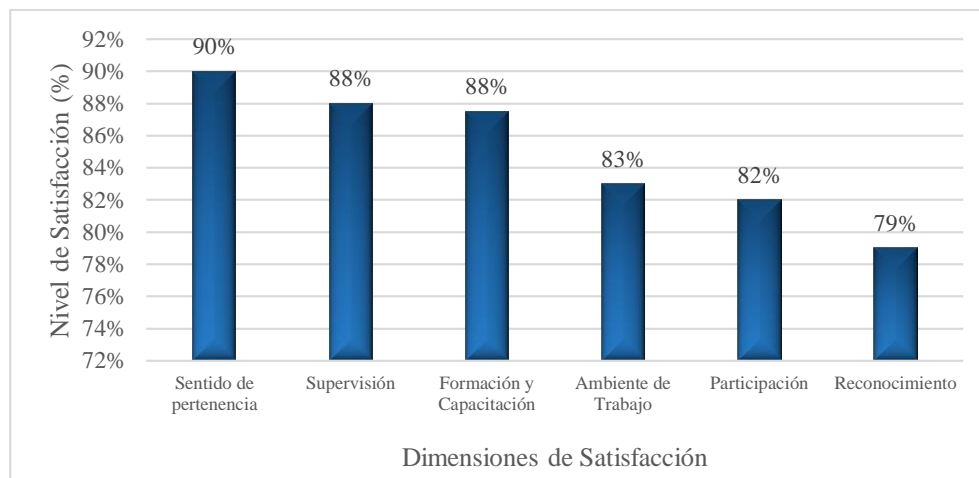


Nota. Este gráfico demuestra que el 71% de los operarios encuestados está totalmente de acuerdo, el 21 % de acuerdo y un 8% se mantiene neutro o en desacuerdo sentirse identificados con la empresa, sus objetivos, valores y principios. El nivel promedio de satisfacción sobre este enunciado es de 4.49 o su equivalente 87.19%.

En base a los enunciados individuales, se ha determinado que se registran mayores niveles de satisfacción en el siguiente orden: 1) Sentido de Pertenencia, 2) Supervisión, 3) Formación y Capacitación, 4) Ambiente de Trabajo, 5) Participación y 6) Reconocimiento. (Figura 37)

Figura 37

Nivel de satisfacción de los clientes internos, según dimensiones claves



Nota. El gráfico representa el nivel de satisfacción promedio obtenido según cada dimensión evaluada por los operarios de limpieza.

Finalmente, respecto a la encuesta aplicada a los operarios de la empresa, se debe agregar lo siguiente, los resultados de la última sección:

- 1) El 93.8% de los operarios encuestados respondieron que se encuentran completamente satisfechos y cómodos trabajando en LIVA S.R.L.
- 2) El 92.5% de los operarios indicó que recomendaría totalmente a otras personas trabajar en LIVA S.R.L.
- 3) En los comentarios y sugerencias, algunos operarios mencionaron 2 temas importantes. El primero es que los operarios se sienten como en una familia dentro de la empresa y, el otro tema se centra en que los operarios recomendarían que los supervisores sean mejor seleccionados o capacitados para cumplir su rol con mayor responsabilidad y seriedad.

Percepción de los clientes externos. Tras aplicar las encuestas de satisfacción (anexo 37) a los clientes corporativos de LIVA S.R.L., tanto del públicos como privados, se obtuvo que, en promedio, los 17 clientes se encuentran satisfechos en un 92 %, valor superior al 63% que la empresa ha establecido como mínimo para determinar la conformidad del servicio por parte del cliente.

A continuación, se presentan los resultados detallados de las encuestas, mas es importante considerar, previamente, lo siguiente:

- 5) La encuesta tiene 3 secciones: Datos descriptivos, Cuestionario y Preguntas Generales
- 6) Valores y equivalencias de la escala LIKERT

Escala LIKERT	1	2	3	4	5
Escala Porcentual	0%	25%	50%	75%	100%
Significado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Completamente de acuerdo

- 7) Los niveles de satisfacción que se indican en cada dimensión, han sido calculados a través del método de promedio ponderado.
- 8) Las dimensiones evaluadas por los operarios, se encuentran agrupadas de la siguiente forma:
 - Fiabilidad / Confiabilidad → enunciados 1 y2
 - Seguridad → enunciado 3
 - Empatía → enunciados 6 y7
 - Tangibilidad → enunciados 4,5, 8

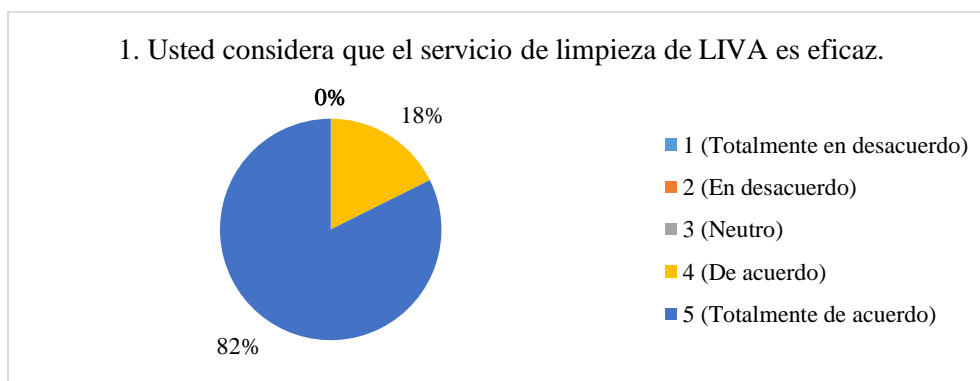
Capacidad de Respuesta→ enunciado 9

Respecto a la primera sección de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, se debe indicar lo siguiente: el 71% de los clientes que respondieron la encuesta son del sector público y el 29% del sector privado. El 59% de los clientes señaló que la forma a través de la cual conoció sobre los servicios de LIVA S.R.L. ha sido mediante las licitaciones públicas; el 24% por recomendación y el 17% por otro medio. Y, el 47% de los clientes señaló que lleva contratando los servicios de limpieza de la empresa por más 4 años, el 35% entre 2 y 4 años; y el 17% menos de 2 años.

En segundo lugar, respecto al cuestionario aplicado para evaluar las dimensiones claves para el cliente externo, se presenta a continuación los resultados individuales, acompañados de una leyenda y nota que indica el nivel de satisfacción promedio alcanzado. (Figura 38->Figura 46)

Figura 38

Resultados enunciado 1 clientes externos

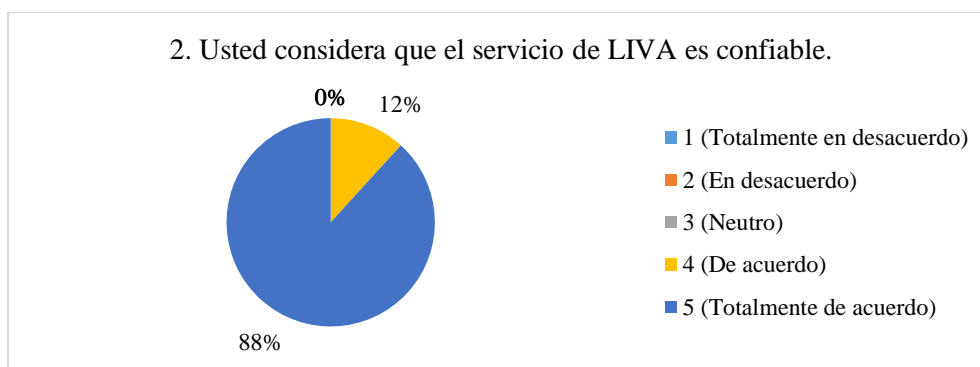


Nota. Este gráfico demuestra que el 82% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo y el 18% sólo de acuerdo con que el servicio de limpieza de LIVA es

eficaz. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.82 o su equivalente 95.59%.

Figura 39

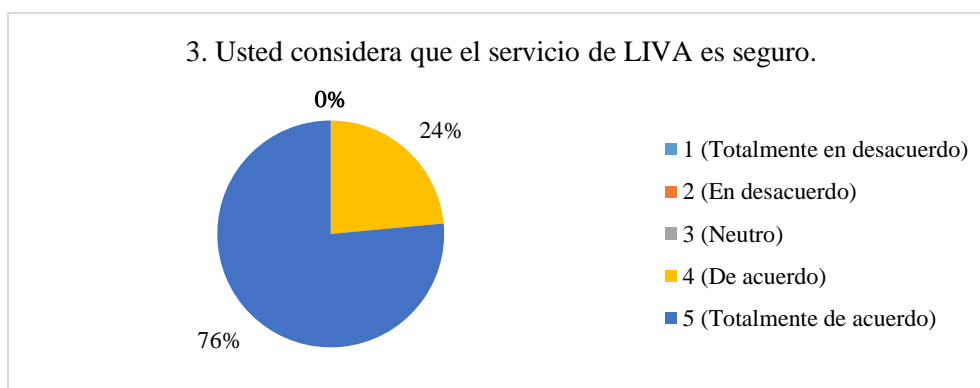
Resultados enunciado 2 clientes externos



Nota. Este gráfico demuestra que el 88% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo y el 12% sólo de acuerdo con que el servicio de limpieza de LIVA es confiable. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.88 o su equivalente 97.06%.

Figura 40

Resultados enunciado 3 clientes externos

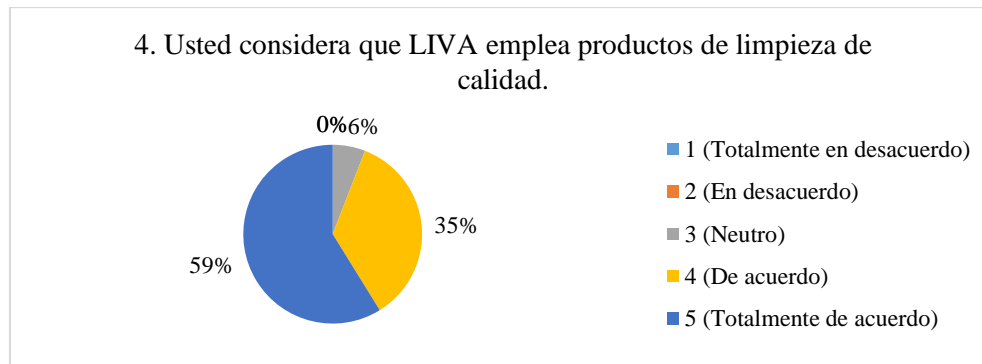


Nota. Este gráfico demuestra que el 76% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo y el 24% sólo de acuerdo con que el servicio de limpieza de LIVA es

seguro. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.76 o su equivalente 94.12%.

Figura 41

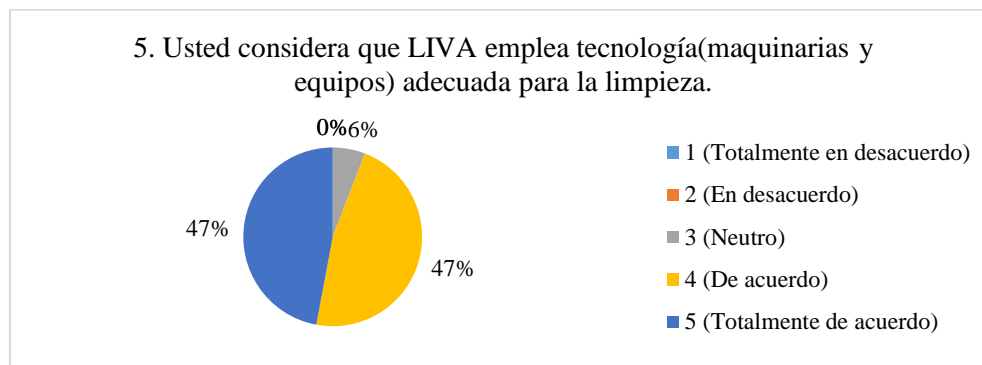
Resultados enunciado 4 clientes externos



Nota. Este gráfico demuestra que el 59% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo, el 35% sólo de acuerdo y el 6% se mantiene neutro con respecto a que LIVA emplea productos de limpieza de calidad. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.53 o su equivalente 88.24%.

Figura 42

Resultados enunciado 5 clientes externos

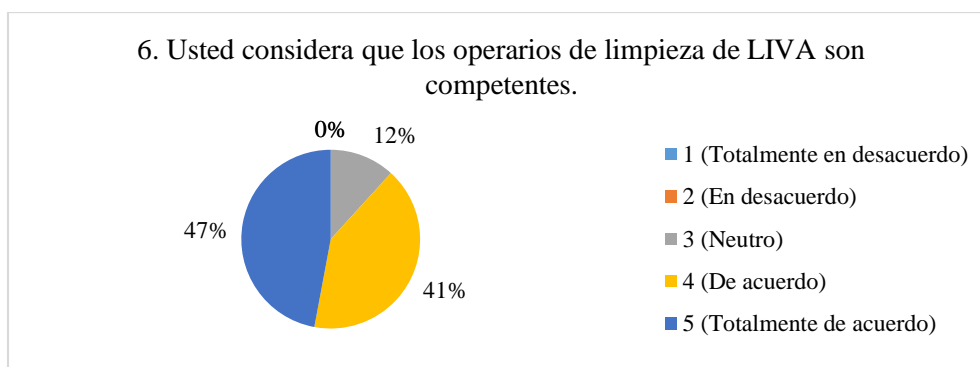


Nota. Este gráfico demuestra que el 47% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo, otro 47 % sólo de acuerdo y un 6% se mantiene neutro respecto a que

consideran que LIVA emplea tecnología adecuada para la limpieza. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.41 o su equivalente 85.29%.

Figura 43

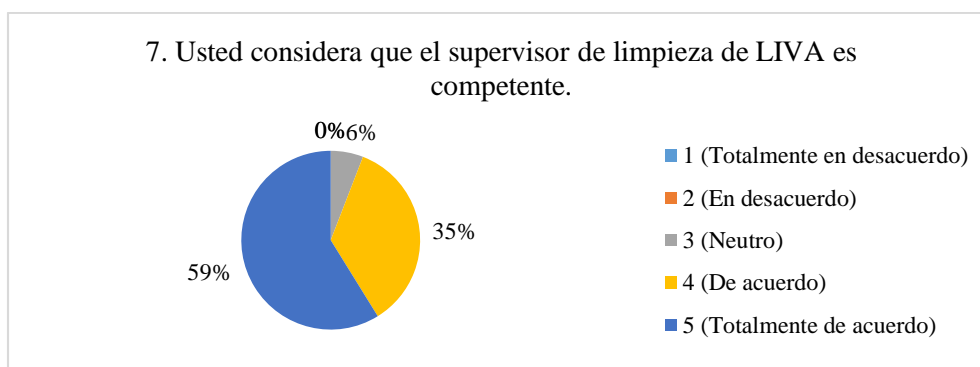
Resultados enunciado 6 clientes externos



Nota. Este gráfico demuestra que el 47% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo, el 41% sólo de acuerdo y el 12% se mantiene neutro respecto a considerar que los operarios de limpieza de LIVA son competentes. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.35 o su equivalente 83.82%.

Figura 44

Resultados enunciado 7 clientes externos

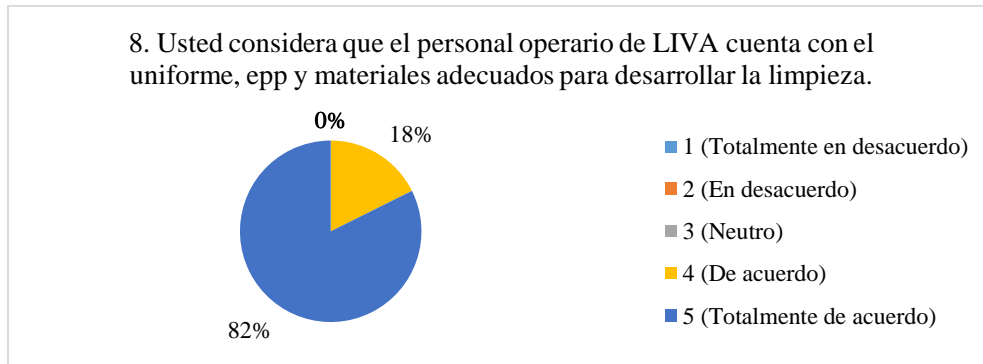


Nota. Este gráfico demuestra que el 59% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo, el 35% sólo de acuerdo y el 6% se mantiene neutro con respecto a

considerar que el supervisor de LIVA es competente. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.53 o su equivalente 88.24%.

Figura 45

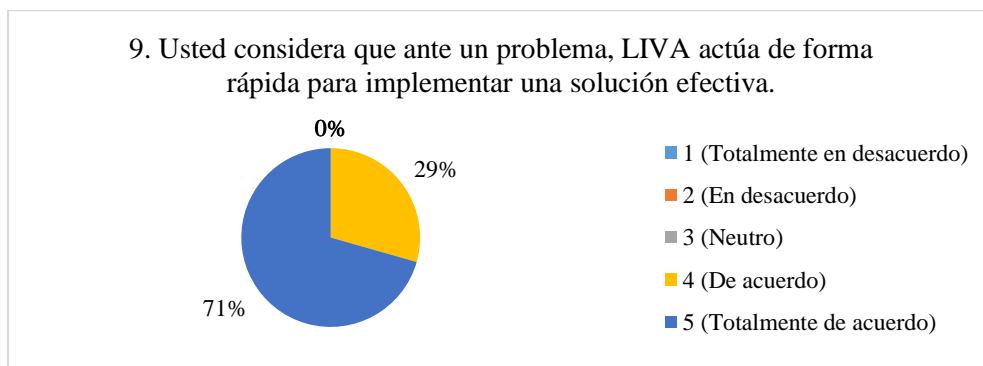
Resultados enunciado 8 clientes externos



Nota: Este gráfico demuestra que el 82% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo y el 18% sólo de acuerdo con que el personal operativo de LIVA cuenta con el uniforme, epp y materiales adecuados para desarrollar la limpieza. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.82 o su equivalente 95.59%.

Figura 46

Resultados enunciado 9 encuesta clientes externos

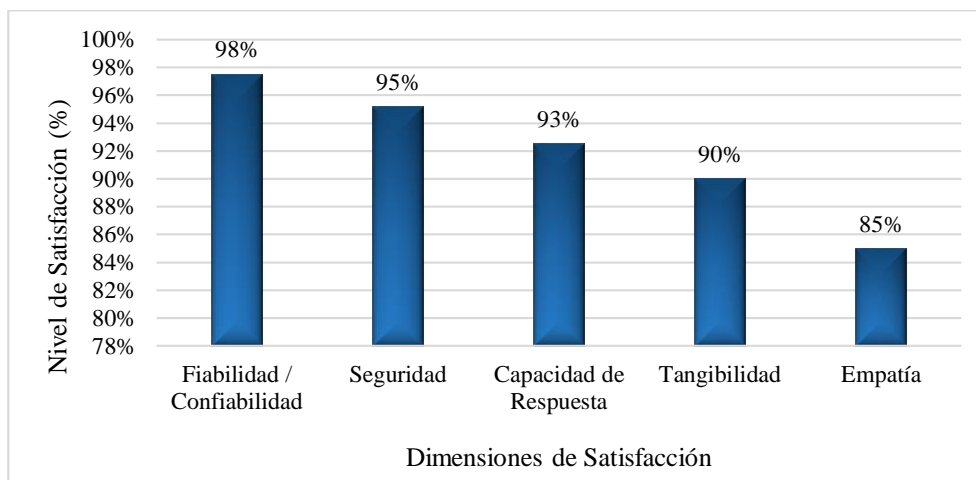


Nota. Este gráfico demuestra que el 71% de los clientes externos encuestados está totalmente de acuerdo y el 29% sólo de acuerdo con que el servicio de limpieza de LIVA es eficaz. El nivel de satisfacción promedio sobre este enunciado es de 4.82 o su equivalente 95.59%.

En base a los resultados de esta parte (Figura 51), es preciso indicar que las dimensiones en las cuales se registran mayores niveles de satisfacción se presentan en el siguiente orden: 1) Fiabilidad o Confiabilidad, 2) Seguridad, 3) Capacidad de Respuesta, 4) Tangibilidad y 5) Empatía. (Figura 47)

Figura 47

Nivel de satisfacción de los clientes externos, según dimensiones claves



Nota. El gráfico representa los niveles de satisfacción promedios por cada dimensión evaluada sobre el cliente externo. Elaboración propia.

Finalmente, respecto a la tercera parte de la encuesta, se debe indicar que lo siguiente:

1) Los clientes consideraron que las principales fortalezas del servicio son la limpieza eficaz, el personal competente y la rápida capacidad de respuesta a los problemas, cambios.

2) Los clientes consideraron que los 2 principales aspectos que debería mejorar el servicio son utilizar nueva tecnología para la limpieza y tener un mejor control sobre los problemas operativos y acciones correctivas.

3) El 65% de los clientes se encuentran completamente satisfechos con el servicio y el 35% satisfechos.

4) El 82% de los clientes recomendaría absolutamente el servicio a otras empresas.

4.5.3.Diagnóstico final

A partir del análisis interno y externo desarrollado, se concluye respecto a la situación actual de la empresa LIVA S.R.L. que esta ha demostrado ser una organización que cuenta con la experiencia y los recursos necesarios para desarrollar las actividades básicas para satisfacer y cumplir con los requisitos explícitamente establecidos por sus clientes y otras partes interesadas relevantes. Sin embargo, se presentan varias oportunidades de mejora y estrategias que la organización podría implementar sobre su servicio y procesos, concentrándose para ello en la búsqueda, formulación e implementación de acciones que integren su actual capacidad operativa y expectativa de crecimiento con atención a los riesgos y oportunidades que se presentan en el contexto externo. A continuación, se establecen las conclusiones generales sobre el análisis integral desarrollado.

Conclusión 1. El contexto externo actual, dentro del cual se encuentra operando la empresa, presenta un alto grado de incertidumbre, producto de diversos factores como la inestabilidad política del país, la pandemia covid-19 y otros, que en conjunto han incrementado las amenazas sobre las operaciones y finanzas de LIVA S.R.L.

Conclusión 2. La empresa demuestra tener un estilo de gestión tradicional, de estructura vertical y enfoque reactivo a los cambios, problemas o inconvenientes que se presentan durante los servicios de limpieza.

Conclusión 3. Los procesos misionales o claves en la generación de valor son Operaciones y Ventas, procesos que presentan problemas asociados a la imposición de penalidades y la gestión de clientes. En el nivel estratégico, por otra parte, se observa una falta de planificación estratégica, por lo que es necesario establecer y comunicar de forma más clara qué y cómo se puede asegurar la prestación del servicio y alcanzar los objetivos organizacionales. Además, en el nivel de soporte, en consideración al análisis de las penalidades, se identifica que debe haber una mayor evaluación y control sobre procesos como logística y recursos humanos, por la relevancia que estos tienen en el suministro de recursos para los servicios.

Conclusión 4. Los clientes externos, cuya necesidad principal es recibir un servicio de limpieza seguro y eficiente, han declarado a través de las encuestas que, en promedio, se encuentran satisfechos en un 92%, demostrando así que están bastante conformes o satisfechos con el servicio, mas es importante considerar que para incrementar este nivel de satisfacción se deberían abordar los problemas asociados con operaciones, logística y recursos humanos, objetivamente identificados, pues ocasionalmente conllevan a no conformidades y penalidades.

Conclusión 5. Los clientes internos, cuyas necesidades principales son percibir un salario, útiles y herramientas de trabajo, así como, capacitación y sentirse parte de la empresa, han declarado a través de las encuestas que, en promedio, se encuentran satisfechos en un 85%, indicando que se necesitaría reforzar la dimensión del reconocimiento y la relación con los supervisores.

Conclusión 6. Respecto a los miembros de la organización, se debe señalar que los trabajadores demuestran tener experiencia, pero falta un canal de comunicación interno efectivo para tener una participación más activa y retroalimentación por parte de estos. Además, se observa la necesidad de evaluar el desempeño y definir mejor los perfiles de cada puesto.

Conclusión 7. Según el cuestionario de la Norma ISO 9001:2015, la empresa se encuentra en un nivel básico (20%) en el cumplimiento de requisitos, por ello, se puede indicar que la empresa tiene la oportunidad, y se encuentra en las condiciones adecuadas para incorporar un enfoque y gestión centrado en la calidad, filosofía que le permitiría abordar con mayor efectividad los problemas anteriormente identificados.

Capítulo V: Desarrollo de la Solución

En este capítulo se presenta la propuesta de solución para abordar la problemática que se ha identificado a través del análisis desarrollado en el capítulo anterior. El objetivo de este capítulo es definir, describir y demostrar cómo a través de la gestión por procesos y los requisitos de la Norma ISO 9001 se puede mejorar la calidad del servicio de LIVA S.R.L.

5.1.Determinación y Evaluación de alternativas de solución

En base al diagnóstico, se estableció que el sistema de gestión de la empresa necesita ser mejorado, por ello, se presentan en este punto algunas alternativas integrales de solución.

5.1.1.Alternativa 1: Six Sigma

El Six Sigma es una de las metodologías de calidad más empleadas para la mejora de procesos. El objetivo principal de esta es reducir y/o eliminar los defectos dentro de los procesos. Esta metodológica es básicamente estadística y plantea como máximo tener 3.4 defectos por cada millón de eventos u oportunidades. En este caso, es importante indicar que la metodología Six Sigma se desarrolla generalmente a través de 5 fases que componen al ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). En la primera fase se define el proceso, problema o defecto y objetivo del proyecto. En la segunda, se miden los diversos aspectos del proceso con el fin de comprender el funcionamiento del problema o defecto. En la tercera fase, se analizan los datos e información para establecer las causas reales del problema o defecto. En la cuarta fase, se determinan las mejoras, considerando la minimización de la inversión. Finalmente, en la quinta y última fase, se toman las medidas necesarias para poder garantizar la continuidad de la mejora del proceso en el futuro.

Por otra parte, es importante señalar que las principales herramientas que se emplean en esta metodología son las siguientes: a) Control estadístico de procesos- SPC, b) Gráficos de control, c) Modelo de fallas y análisis de efectos y d) Mapeo de procesos.

Finalmente, respecto a esta metodología se debe reconocer que, en esencia, lo que plantea es emplear controles estadísticos sobre los procesos, con el fin de alcanzar la perfección y garantizar la mejora continua. Por lo tanto, se considera que esta podría ser una gran herramienta a emplear una vez la empresa establezca los mecanismos y recopile los datos claves a controlar.

5.1.2.Alternativa 2: Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos es otra metodología que permite realizar cambios sobre los procesos. Hammer y Champy (1993) la definen como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Esta metodología, a comparación de la primera alternativa, no es de aplicación tan popular; pues tal como indica la definición implica cambios radicales sobre los procesos, es decir, diseñarlos desde 0. Sin embargo, es preciso reconocer en este punto que actualmente los procesos de la empresa sí funcionan y le permiten alcanzar sus objetivos generales, por lo cual no existe necesidad de cambiar por completo dichos procesos sino de ajustar e incorporar cambios o mejoras parciales, de forma gradual.

5.1.3.Alternativa 3: Norma ISO 9001:2015

Esta tercera alternativa se basa en la filosofía de la calidad, el Ciclo PHVA, la Gestión por Procesos, el pensamiento crítico sobre los riesgos y, en general, plantea la aplicación de requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad.

Respecto a esta alternativa, se debe señalar que a través de la norma, ya mencionada, una organización puede planificar, ejecutar y mejorar un sistema de gestión de calidad, considerando para ello 7 capítulos aplicables, los cuales corresponden al análisis del contexto, liderazgo, operación, apoyo, evaluación del desempeño y mejora. Esta alternativa, a diferencia de las anteriores representa un marco de desarrollo más integral y dinámico para lograr la mejora no solo de un proceso sino de todo un sistema, centrándose principalmente en la eficiencia y la satisfacción de las partes interesadas. Por tal motivo, es una alternativa de solución altamente atractiva para abordar la problemática identificada en la empresa.

5.1.4. Evaluación de alternativas

En consideración al reconocimiento de cada una de las alternativas de solución, se presenta una evaluación de criterios a través de la Tabla 22, con el fin de determinar cuán atractiva resulta cada alternativa para atender la problemática que presenta la empresa.

Tabla 22

Matriz de evaluación de alternativas

Criterios de evaluación	Ponderación de relevancia	Alternativa 1: Six Sigma	Alternativa 2: Reingeniería de Procesos	Alternativa 3: Norma ISO 9001:2015
Alcance	0.25	3	2	4
Inversión	0.3	2	1	3
Tiempo de Implementación	0.2	2	1	3
Complejidad	0.25	2	2	3
Total	1	2.25	1.55	3.25

Nota: 1=Poco atractivo, 2= Ligeramente atractivo, 3= Atractivo, 4= Altamente atractivo.

Elaboración propia

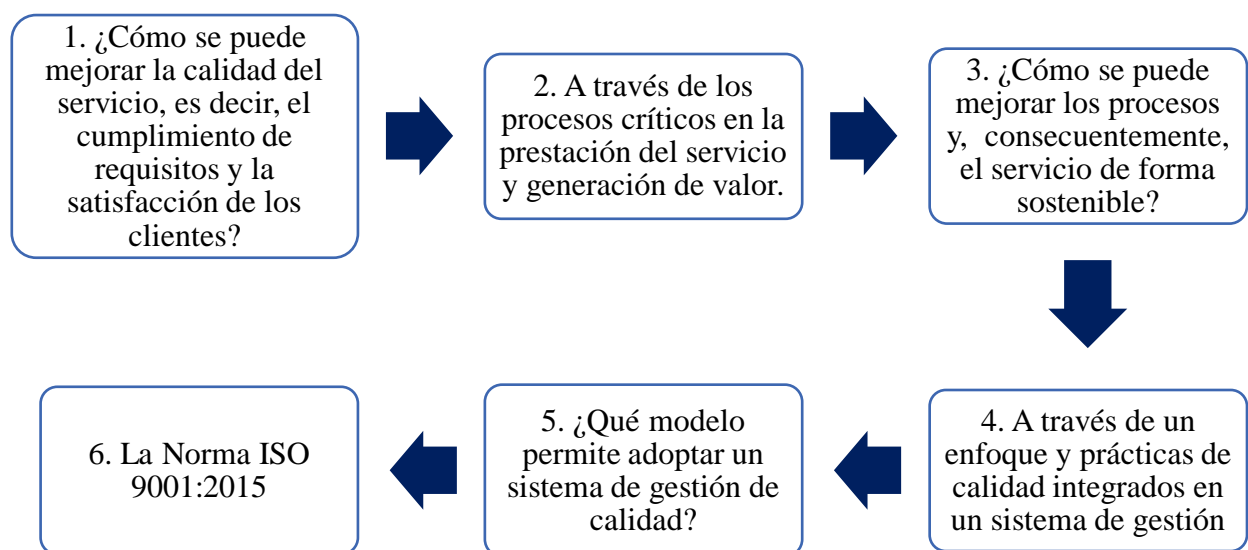
A partir del resultado obtenido, se ha establecido que la mejora de procesos en base a la Norma ISO 9001:2015 es la alternativa de solución más atractiva y viable a aplicar. Por ello, en los siguientes puntos se describen cómo se mejorará la calidad del servicio en base a dicha solución.

5.2.Propuesta solución

La propuesta de solución que se presenta en este punto reconoce que la calidad se comprende desde dos perspectivas, desde el usuario y desde la manufactura. La primera perspectiva conlleva a visualizar la calidad del servicio como el producto final que se entrega y que genera una percepción de satisfacción sobre el cliente, y la segunda perspectiva, plantea a la calidad del servicio como el conjunto de procesos que se desarrollan antes, durante y después del servicio para cumplir con los requisitos establecidos. El enfoque de la propuesta solución, se resume a través de la Figura 48.

Figura 48

Conceptualización de la Propuesta Solución



5.2.1.Planeamiento y descripción de actividades

La presente propuesta de mejora de procesos considera el análisis desarrollado previamente, así como, los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para finalmente diseñar documentos, registros, formatos e instrumentos para recopilar data y herramientas de análisis que permitan mejorar la calidad del servicio de limpieza.

La propuesta solución considera mejoras, principalmente, sobre los procesos críticos en la prestación del servicio, los cuales, según se han determinado a través de la Tabla 23, son Operaciones y Ventas, así como, otros de nivel estratégico y de soporte que tienen un impacto relevante sobre el cumplimiento de requisitos operativos y la satisfacción del cliente.

Esta propuesta solución, enlaza los problemas identificados en la empresa, las fortalezas con las que esta cuenta, las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, así como, las expectativas de crecimiento que la alta dirección ha planteado. Por ello, las actividades y contenido de la propuesta solución se desarrollan según la presentación de los requisitos establecidos en cada capítulo de la Norma ISO 9001:2015, debido a que sigue un orden coherente de gestión, que va desde la planificación, operación hasta la revisión del sistema.

En primer lugar, es adecuado señalar que la solución aborda las mejoras del nivel estratégico. Nivel, en el que se plantean elementos relacionados al análisis del contexto, identificación de las partes interesadas, definición de objetivos, acciones para abordar riesgos y oportunidades, definición de objetivos-indicadores, mecanismos de medición y otros. En segundo lugar, la solución aborda las mejoras del nivel operativo, haciendo énfasis en los procesos de Operaciones y Ventas. Y finalmente, en tercer lugar, la solución aborda las mejoras

del nivel de soporte, relacionadas principalmente a los procesos de Recursos Humanos y Logística.

Tabla 23

Identificación de Procesos Críticos

Procesos/Criterios	Contacto directo con el cliente	Capacidad de generar valor para el cliente	Impacto sobre la entrega del servicio	Impacto en el logro de los objetivos organizacionales	Impacto en el crecimiento organizacional	Puntaje
Ventas	5	5	5	5	5	25
Operaciones	5	5	5	5	5	25
Recursos Humanos	2	5	5	5	5	22
Logística	2	4	5	4	5	20
Gestión de la Calidad	2	4	3	5	5	19
Administración y Finanzas	2	3	4	5	5	19
Facturación y Cobranzas	4	3	3	3	4	17
Alta Dirección	1	3	2	5	5	16
Contabilidad	1	3	2	4	4	14
Asesoría Legal	1	1	2	3	4	11

Nota: 1= Muy bajo impacto, 2=Bajo impacto, 3= Impacto regular, 4= Alto impacto y 5 = Muy alto impacto.

Mejora de procesos a nivel estratégico. Como se determinó en el diagnóstico, la organización necesita en primer lugar identificar y definir formalmente sus procesos organizacionales, con el fin de tener una mejor planificación y dirección estratégica sobre estos. Por ello, la primera mejora a plantear es formular un Nuevo Mapa de Procesos, para así tener claramente establecidos los procesos de nivel estratégico, misional y de soporte que la organización desarrolla actualmente, y también otros que en un futuro próximo desarrollaría para mejorar la prestación del servicio de limpieza. En relación a este grupo de mejoras cabe indicar que los requisitos vinculados a este nivel serán aquellos pertenecientes a los siguientes capítulos de la Norma ISO 9001:2015: 4. Contexto de la organización, 5. Liderazgo, 6. Planificación, 9. Evaluación del desempeño y 10. Mejora.

Mejoras de procesos a nivel operativo. Los procesos de Ventas y Operaciones son de nivel misional y es a través de estos es que la empresa genera el valor para el cliente. Por ello, las mejoras que se proponen en específico es rediseñar el proceso de Ventas, definiendo actividades especializadas para sus clientes del sector público pero también para aquellos del sector privado. Por otro lado, para el proceso de Operaciones se debe indicar que la mejora a desarrollar se centraría en incorporar actividades y registros para tener un mayor control sobre las causales de las no conformidades, que ocasionalmente generan penalidades. En relación a este grupo de mejoras, se debe precisar que se considerarán los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 pertenecientes al capítulo 8. Operación.

Mejoras de procesos a nivel de soporte. Finalmente, las mejoras que se plantean para el nivel de soporte, específicamente para los procesos de Recursos Humanos y Logística están orientadas a considerar abordar los problemas relacionados a los retrasos o entrega incompleta de productos, así como, a la falta que a veces suelen cometer los operarios y que conllevan al pagos

de penalidades. En este sentido, las mejoras consideran los capítulos 7 y 8 de la Norma y contemplan, por ejemplo, el desarrollo de procedimientos de evaluación de proveedores, evaluación del personal y más. A través de la Tabla 24 se resume cómo se relacionarían los procesos de la organización con el contenido de la Norma.

Tabla 24

Relación de procesos, problemas y solución

Procesos	Problemas	Propuesta Solución	Capítulo de la Norma ISO 9001:2015
-Alta Dirección - Administración y Finanzas -Gestión de la Calidad	-Falta de un proceso de planificación estratégica -Falta de uso de indicadores de gestión -Baja elaboración de reportes estadísticos o informes -Problemas de comunicación en la solución de problemas operativos	-Mapa de Procesos -Organigrama -Manual de Gestión de la Calidad -Procedimiento de análisis del contexto y partes interesadas -Procedimiento de gestión de la información documentada -Procedimiento de gestión del cambio -Procedimiento de auditoría interna -Procedimiento de gestión de no conformidades y acciones correctivas -Procedimiento gestión por la alta dirección -Formatos relacionados	4,5, 6,9 y 10
-Operaciones	-Control deficiente sobre las no conformidades del servicio, penalidades -Enfoque reactivo a los problemas	-Fichas Técnica -Procedimiento de planificación del servicio -Procedimiento de prestación del servicio -Procedimiento de Supervisión del servicio -Procedimiento de mantenimiento -Formatos relacionados	8
-Ventas	-Canal único: SEACE -Falta de un proceso de ventas para el	-Ficha Técnica -Procedimiento de ventas -Perfiles de puesto -Formatos relacionados	8

Procesos	Problemas	Propuesta Solución	Capítulo de la Norma ISO 9001:2015
	sector público y privado		
-Recursos Humanos	-Confusión en la comunicación, roles -Falta de definición de competencias -Falta de evaluación de desempeño	-Procedimiento de reclutamiento y selección del personal -Procedimiento de inducción del personal -Procedimiento de capacitación y entrenamiento del personal -Formatos relacionados	7
-Logística	-Demora o entrega incompleta de materiales de limpieza en las instalaciones del cliente No contar con almacenes en provincia	-Procedimiento de evaluación y control de proveedores -Procedimiento de compras -Formatos relacionados	7 y 8

5.2.2.Desarrollo de actividades. Aplicación de herramientas de solución.

En este punto se procede a presentar cada uno de los cambios y mejoras diseñados para la organización, bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y en consideración de todo el análisis interno y externo desarrollado, los problemas identificados y las estrategias planteadas previamente.

Capítulo 4. Contexto de la organización. En este capítulo de la Norma, se establecen requisitos para abordar los siguientes temas: el contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el alcance y el sistema de gestión de la calidad y sus procesos. (Tabla 25)

Tabla 25*Relación solución y beneficios del capítulo 4 de la Norma*

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio/ Mejora esperada
4.1. y 4.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento análisis del contexto y partes interesadas • Matriz FODA • Matriz de partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los factores y partes interesadas relevantes.
4.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar los procesos, servicios y áreas de calidad.
4.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Procesos • Fichas Técnicas de Procesos Críticos (Operaciones y Ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de los procesos a controlar y mejorar.

Contexto y Partes interesadas. Para el caso específico de los numerales 4.1. y 4.2. de la Norma, los cuales están referidos a determinar las cuestiones internas y externas relevantes del contexto, así como, las partes interesadas y sus requisitos, se ha elaborado el Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas (anexo 40), se ha diseñado una Matriz FODA (anexo 68) y una Matriz Partes Interesadas (anexo 69). Adicionalmente, para esta última matriz, es relevante indicar que esta ha sido completada (Tabla 26) con el fin de reconocer quiénes impactan o podrían verse impactados por la organización y el desarrollo de sus procesos. Para este caso, se ha excluido completar una matriz FODA, dado que esta ya se encuentra elaborada en el capítulo 4 de análisis externo.

Alcance del sistema de gestión de calidad. Para el caso específico del numeral 4.3 de la Norma, la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad, a través del alcance. Por ello, se propone el siguiente:

“El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L. incluye la venta, planificación, prestación y supervisión del servicio de limpieza integral de instalaciones a nivel nacional, cumpliendo con todos los requisitos de la Norma ISO9001:2015 a excepción del 8.3.”

Tabla 26

Matriz partes interesadas solución

N°	Parte Interesada	Tipo	Necesidad	Expectativa	Poder	Interés	Influencia
1	Accionistas	interna	-Operar cumpliendo todos los requisitos legales -Tener un alto índice de rentabilidad -Tener una buena imagen en el mercado	-No cometer penalidades	Alto	Alto	Alto
2	Clientes	externa	-Recibir un servicio de limpieza seguro y eficaz	-Personal competente -Productos de calidad	Alto	Alto	Alto
3	Trabajadores	interna	-Recibir los beneficios sociales y económicos según Ley -Capacitación	-Charlas de motivación -Reconoci-miento	Alto	Alto	Medio
4	Proveedores	interna	-Tener la descripción técnica detallada de los productos y materiales de limpieza	-Cumplir con los requerimientos de la empresa	Medio	Medio	Alto

N°	Parte Interesada	Tipo	Necesidad	Expectativa	Poder	Interés	Influencia
5	Entidades reguladoras	externa	-Tener un medio de transporte -Supervisar, regular y controlar que la empresa cumpla cuenta con todos los permisos y documentación para operar	-Que la empresa esté certificada	Alto	Alto	Alto
6	Sindicato	interna	-Hacer cumplir los derechos laborales de los trabajadores		Medio	Alto	Medio

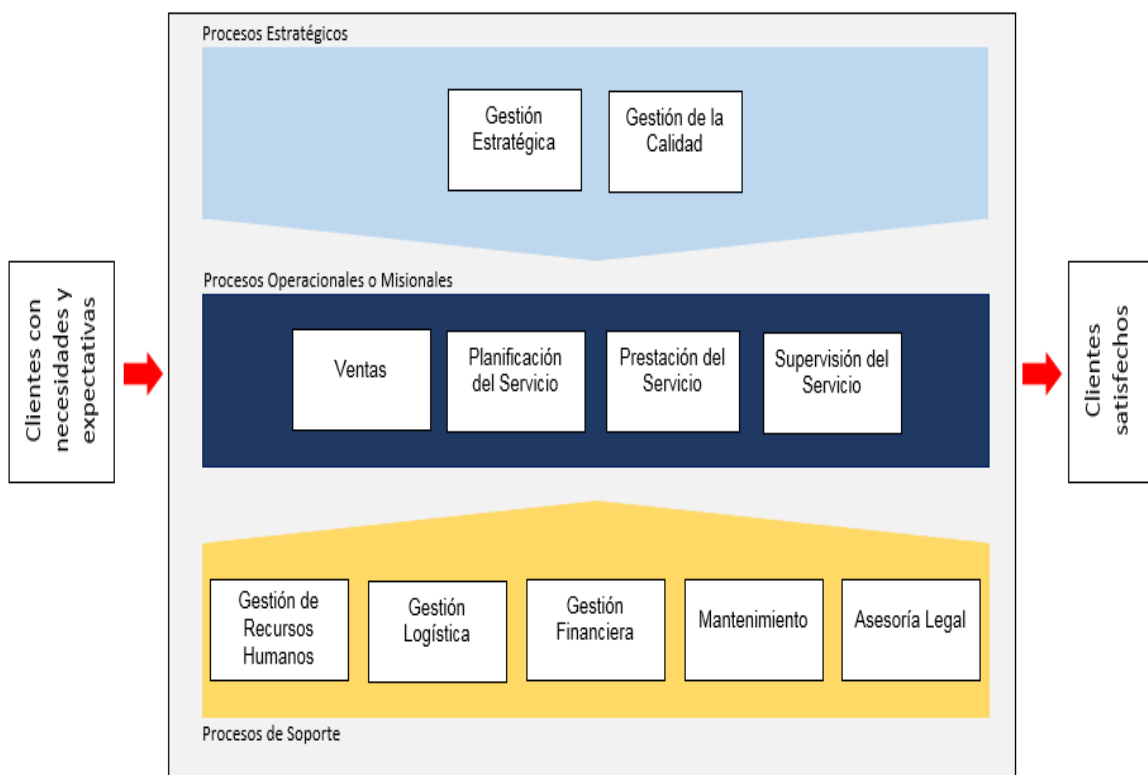
Sistema de gestión de la calidad y sus procesos. En el numeral 4.4 de la Norma, se indica que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad. Por ello, se ha elaborado un nuevo Mapa de Procesos (Figura 49) y Fichas Técnicas de los Procesos Críticos como Ventas (anexo 58), Planificación del Servicio (anexo 59), Prestación del Servicio (anexo 60) y Supervisión del Servicio (anexo 60). Además, se han desarrollado diversos procedimientos, que se mencionan a detalle en cada capítulo, con el fin de asegurar que la organización cuente con los procesos necesarios y sus interacciones para la mejora continua del sistema de gestión definido.

Respecto al nuevo Mapa de Procesos que se ha formulado como parte de la propuesta solución se debe indicar que, este presenta varios cambios importantes, en comparación a las versiones 2018 y 2019 de la empresa (Tabla 27). El primer cambio a destacar sobre el Nuevo Mapa de Procesos es la reformulación de los nombres y la concepción de estos, pues han sido planteados de manera tal que agrupan de forma más ordenada las actividades que actualmente desarrolla y prontamente desarrollará la empresa. En el caso de las anteriores versiones, se

identificó en la etapa de análisis que los mapas planteaban actividades que no realizaba la empresa o, por el contrario, omitía actividades que sí eran desarrolladas.

Figura 49

Mapa de Procesos Propuesto para la organización



Nota: Elaboración propia

Por otra parte, es relevante señalar que a partir de esta nueva clasificación, estructuración y distribución de procesos, se derivan las demás mejoras diseñadas para la empresa. Por ejemplo, en el caso específico de los procesos operacionales, la mayor descomposición o división de estos en Ventas, Planificación, Prestación y Supervisión de Ventas, ha permitido la elaboración de fichas técnicas, perfiles de puesto de trabajo, procedimientos y otros documentos relacionados a estos procesos. La formulación de este nuevo Mapa de Procesos presenta una primera

representación gráfica del funcionamiento actual de la empresa bastante clara, los nombres no se confunden con áreas funcionales, abarcan actividades propias de la empresa y, en su mayoría, los procesos se encuentran ya acompañados de una mayor descripción y caracterización.

Tabla 27

Comparación de Mapas de Procesos 2018, 2019 y 2020 (propuesta)

Procesos /Año	2018	2019	2020 (propuesta)
Nivel estratégico	-Planificación del Sistema de Gestión -Revisión del Sistema de Gestión	-Alta dirección -Administración y Finanzas -Gestión de la Calidad	-Gestión Estratégica -Gestión de la Calidad
Nivel operacional	-Gestión de Ventas -Gestión de Operaciones	-Ventas -Operaciones	-Ventas -Planificación del Servicio -Prestación del Servicio -Supervisión del Servicio
Nivel soporte	-Gestión Logística -Gestión del Mantenimiento -Gestión de Recursos Humanos	-Logística -Contabilidad -Recursos Humanos -Facturación y Cobranzas -Legal	-Gestión de Recursos Humanos -Gestión Logística -Gestión Financiera -Mantenimiento -Asesoría Legal

Nota. La tabla indica de forma paralela la evolución de los macro procesos definidos para la empresa LIVA S.R.L.

Capítulo 5. Liderazgo. En este capítulo de la Norma se abordan los requisitos relacionados a los siguientes temas: liderazgo y compromiso de la alta dirección, la política de calidad y los roles, responsabilidades y autoridades de la organización. (Tabla 28)

Tabla 28*Relación solución y beneficios del capítulo 5 de la Norma*

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio/ Mejora esperada
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones gerente-operarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación y sentido de pertenencia.
5.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de compromisos con la calidad y la mejora continua.
5.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Fichas de puestos de trabajo (Operaciones y Ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de los roles, responsabilidades, autoridades y competencias para el sistema y servicio.

Liderazgo y Compromiso. Según el numeral 5.1 de la Norma, la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad. Por ello, lo que se propone para este punto además de definir los lineamientos generales y documentos para asegurar la calidad, es planificar y desarrollar reuniones mensuales entre el Gerente General o Jefe de Administración y un grupo de operarios, con el fin de demostrar directamente el interés de alta gerencia por generar una comunicación y relación más cercana con sus trabajadores por el bien de la organización y la mejora continua. Este tipo de contacto directo entre el nivel estratégico y operativo ha demostrado en diversas organizaciones que es bastante efectiva en la retroalimentación interna y mejora del desempeño, por ello se propone que durante estas reuniones que la alta dirección realice 4 actividades principales: 1) presentar los objetivos y planes de la organización 2) destacar el esfuerzo conjunto que se requiere y los beneficios que se

alcanzarían con un servicio de calidad, 3) escuchar las quejas, dudas, consultas y sugerencias y 4) absolver dudas, proponer alternativas de solución y establecer compromisos.

Política. Según el numeral 5.2 de la Norma, la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad, lineamiento general de la organización que debe ser apropiada al contexto, dirección estratégica y de la cual puedan establecerse los objetivos para cumplir con los requisitos aplicables y la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Por ello, se presenta a través de la Figura 50 la política planteada conjuntamente con la empresa, la cual cumple con los requisitos previamente mencionados. Cabe destacar que los principales compromisos planteados en la Política de Calidad son los siguientes:

- Calidad, enfocada en el cliente
- Mejora Continua
- Desarrollo de los trabajadores
- Cumplimiento de requisitos legales y obligatorios.

Figura 50*Política de calidad*

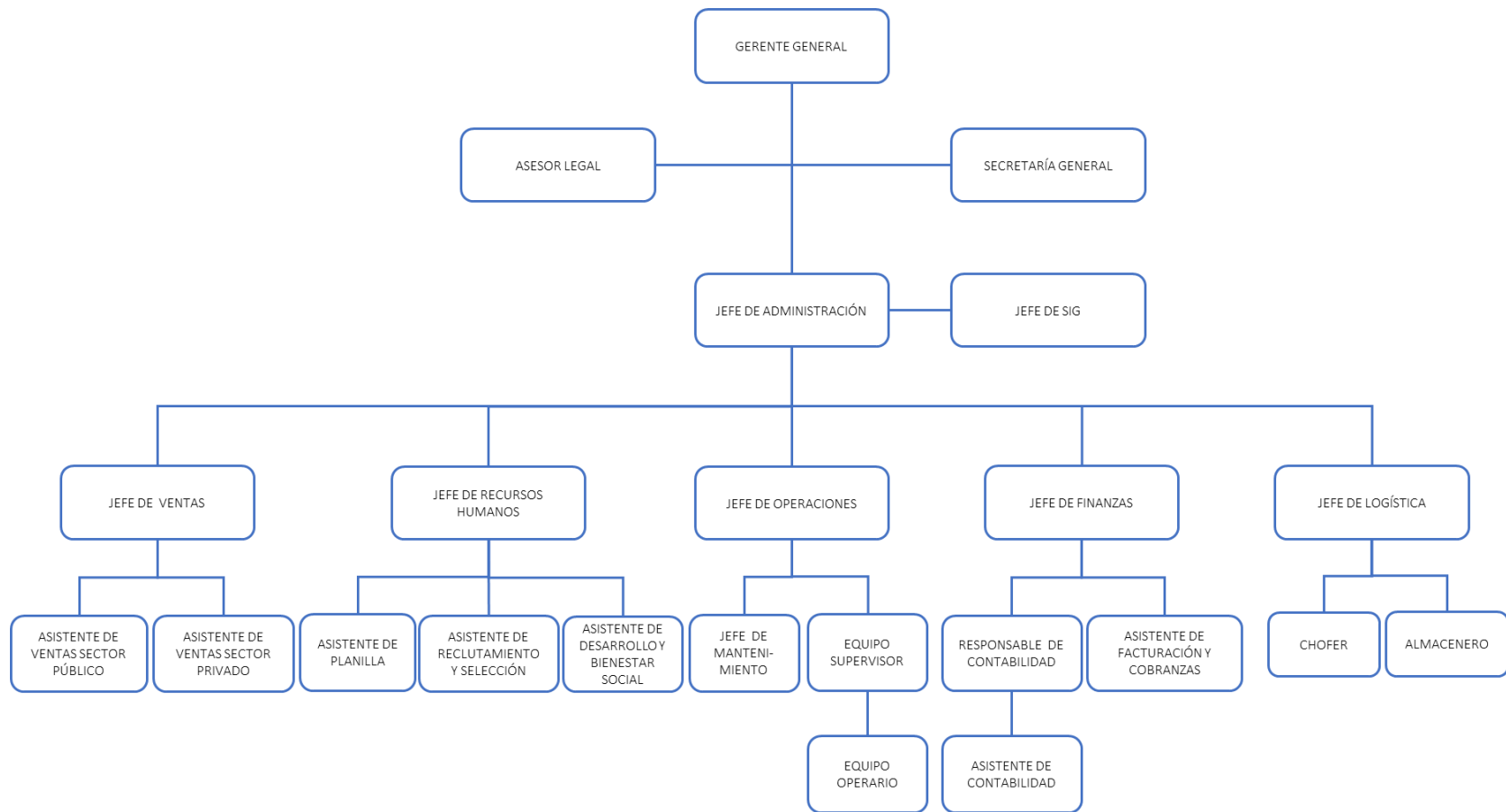
Política de Calidad	
<p>LIVA S.R.L., es una empresa dedicada a brindar Servicios de Limpieza y Mantenimiento en General, consciente de que la calidad de sus productos, procesos y servicios son componentes clave de futuro y que están encaminados a una total satisfacción del cliente, establece su política de calidad en los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none">• La Calidad, entendida hacia el cliente como principio básico de actuación.• Conseguir la satisfacción del cliente, disponiendo de la flexibilidad suficiente para adaptarnos a sus requisitos en un entorno dinámico y competitivo.• La mejora continua, principio fundamental de actuación en nuestros procesos y productos, y nuestro compromiso de mejorar de forma continua la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y el grado de satisfacción de nuestros clientes.• La revisión y definición anual de nuestros objetivos de calidad, a fin de establecer el orden de prioridades de cada caso e iniciar las acciones necesarias para la prevención, planificación, corrección y continúa adecuación.• El mantenimiento de un Sistema documentado de la Calidad, como marco de desarrollo de nuestro compromiso basado en los principios de la Norma ISO 9001:2015, que se revisa anualmente por la dirección y se mantiene actualizado.• La concientización, motivación y participación de nuestro personal a todos los niveles en el Sistema de Gestión de la Calidad junto con la información y la formación necesaria para que el desarrollo de su actividad sea consecuente con la Política de Calidad de LIVA S.R.L siendo su actitud y sus sugerencias la base de nuestra mejora continua.• Nuestro compromiso de cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestros servicios y productos.• La difusión de nuestra política de calidad en general a fin de que sea conocida.	
<div style="text-align: right;"><hr/>Gerente General LIVA S.R.L.</div>	
Revisión:	
Fecha:	

Fuente: LIVA S.R.L.

Roles, responsabilidades y autoridades. Según el numeral 5.3 de la Norma, la alta dirección debe asegurarse de que se asignen, comuniquen y entiendan todas las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes del SGC. Al respecto se debe indicar que la organización cuenta actualmente con un Manual de la Organización y Funciones (anexo 97) y un Organigrama, los cuales parcialmente cumplen con este requisito. Sin embargo, debido a la situación de reestructuración actual de la empresa y a la propuesta solución de la mejora de procesos, se ha procedido a elaborar un nuevo Organigrama (Figura 51), así como, la descripción de 5 puestos de trabajo claves para el servicio como los siguientes: Operario de Limpieza (anexo 62), Supervisor de Limpieza (anexo 63), Jefe de Operaciones (anexo 64), Jefe de Ventas (anexo 65), Asistente de Ventas Sector Público (anexo 66) y Asistente de Ventas Sector Privado (anexo 67).

En la siguiente página se presenta el nuevo Organigrama propuesto para la organización, el cual ha sido elaborado paralelamente al nuevo Mapa de Procesos y Fichas Técnicas de los Procesos, herramientas que se encuentran altamente relacionados debido al reconocimiento e incorporación de nuevas actividades y responsabilidades que deben ser asumidas por los recursos humanos.

A través del Organigrama propuesto, se puede contrastar que, en comparación al organigrama que actualmente tiene LIVA S.R.L., visualmente se ha incrementado de forma considerable la cantidad de puestos de trabajo y ello no solo se debe a la incorporación de personas en el área de ventas, sino también al planteamiento de roles que actualmente se asumen dentro de la organización.

Figura 51*Organigrama propuesto para la organización*

Capítulo 6. Planificación. En este capítulo de la Norma se abordan requisitos relacionados a los siguientes temas: las acciones para abordar riesgos y oportunidades, la planificación de los objetivos de calidad y la planificación de los cambios. (Tabla 29)

Tabla 29

Relación solución y beneficios del capítulo 6 de la Norma

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio/ Mejora esperada
4.1., 4.2. y 6.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de riesgos y oportunidades • Matriz de riesgos y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de estrategias para abordar factores que pueden impactar sobre la organización y/o servicio.
6.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos, indicadores, metas, acciones y responsables para alcanzar los objetivos de los procesos y organización.
6.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento gestión del cambio • Matriz de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación controlada de cambios y acciones de contingencia.

Acciones para abordar riesgos y oportunidades. Según el numeral 6.1 de la Norma, la organización debe considerar los temas de los numerales 4.1 (contexto) y 4.2 (partes interesadas) para determinar los riesgos y oportunidades, planificar acciones para abordarlos, así como, la manera de implementarlas y evaluarlas. Por ello, se plantea una matriz de riesgos y oportunidades. (Tabla 30)

Tabla 30*Matriz de riesgos y oportunidades*

Proceso	Riesgos	Oportunidades	Consecuencias	Acciones a desarrollar	Responsable
Ventas		E-commerce	Mayor rapidez y alcance en la promoción de los servicios y captación de clientes	Crear una página web y cuenta en redes sociales como Facebook para promover la marca interactuar con clientes potenciales	Asistente Sector Privado
		Incremento de la demanda en el sector privado	Mayores solicitudes de servicio	Elaborar y desarrollar campañas	Asistente Sector Privado
		Constantes convocatorias en el SEACE	Mayor participación en procesos de licitaciones	Identificar los requisitos más comunes y registrarse en la mayor cantidad de licitaciones	Asistente Sector Público
	Recesión de la economía		Los clientes disminuyen su capacidad y/o frecuencia de compra	Mantener un análisis constante del ámbito económico nacional	Jefe de Ventas
	Incremento de la corrupción en el sector público		Mayor burocracia en los procesos de contratación	Revisar a detalle los requisitos legales en las bases integradas	Jefe de Ventas
		Herramientas tecnológicas de gestión	Mayor rapidez y simplicidad en la elaboración de documentos de ventas	Crear y controlar una carpeta virtual para almacenar datos e información sobre ventas	Jefe de Ventas y Asistentes
Planificación del servicio	Inestabilidad política		Cambios o paralización de los servicios ante la incertidumbre	Elaborar planes de contingencia para los cambios	Jefe de Operaciones
	Recesión de la economía		Inflación en el precio de los productos, por ejemplo, de limpieza	Establecer alianzas con los proveedores	Jefe de Logística

Proceso	Riesgos	Oportunidades	Consecuencias	Acciones a desarrollar	Responsable
		Alta disponibilidad de personas en el mercado laboral			Jefe de Operaciones
Prestación del servicio	Conflictos sociales o desastres naturales		Retraso en el abastecimiento de productos, materiales, insumos de limpieza	Planificar rutas para el chofer y utilizar rastreo GPS	Supervisor
	Pandemias y otras enfermedades de alto riesgo		Muertes y personas enfermas	Monitorear constantemente el desarrollo de enfermedades y desarrollar nuevos protocolos de salud de ser conveniente	Jefe de Recursos Humanos
		Desarrollo de tecnologías para la limpieza	Limpieza más efectiva	Emplear productos de limpieza certificados y desarrollar nuevos procedimientos de limpieza	Jefe de Operaciones
Supervisión del servicio	Conflictos sociales		Posible retraso en las visitas de supervisión programadas	Reprogramar visita o delegar a un operario la supervisión	Supervisor
		Herramientas tecnológicas de gestión	Mayor rapidez en la comunicación y reporte con el Jefe de Operaciones	Emplear un formato de supervisión digital	Supervisor

Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos. Según el numeral 6.2 de la Norma, la organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. Por ello, se presenta en este punto una matriz de objetivos. (Tabla 31)

Planificación de los cambios. Según el numeral 6.3 de la Norma, la organización debe implementar de forma planificada cambios, por tal motivo se elaboró el procedimiento Gestión del Cambio, el cual se encuentra en el anexo 53. Asimismo, en el anexo 91 se podrá encontrar una matriz propuesta para el registro de cambios dentro de la organización

Tabla 31*Matriz de objetivos*

Objetivo general	Objetivo específico	Indicador	Fórmula	Meta	Plan de acción	Responsable	Frecuencia de aplicación
Mejorar continuamente la calidad del servicio de limpieza	Lograr la satisfacción total de los clientes	Porcentaje semestral de clientes satisfechos	$(\text{cantidad de clientes satisfechos} / \text{cantidad total de clientes}) * 100$	100%	Aplicación de encuestas de satisfacción	supervisor	semestral
	Minimizar las no conformidades (NC)	Cantidad mensual de NC	$(\text{cantidad de NC} / \text{mes})$	0.00	Registro de no conformidades	supervisor	mensual
	Aplicar y evaluar acciones correctivas	Porcentaje de NC solucionadas al mes	$(\text{cantidad de NC solucionadas} / \text{cantidad de NC registradas}) * 100$	100%	Registro de acciones correctivas	supervisor	mensual
Optimizar el desarrollo de los procesos directamente relacionados a la prestación del servicio	Incrementar la operatividad de las maquinarias y equipos de limpieza	Porcentaje de maquinaria averiada al mes	$(\text{cantidad de maquinaria averiada} / \text{cantidad total de maquinaria}) * 100$	10%	Registros de supervisión	operaciones	mensual
	Mejorar el desempeño del personal operativo	Porcentaje de operarios que cometieron faltas al mes	$(\text{cantidad de operarios que cometieron faltas} / \text{cantidad total de operarios en servicio}) * 100$	7%	Registros de supervisión	operaciones	mensual
	Minimizar el retraso en la entrega de los productos de limpieza al cliente	Porcentaje de retrasos	$(\text{penalidades de retraso mes } n - \text{penalidades de retraso } n-1) / (\text{penalidades de retraso } n-1)$	10%	Registro de gastos	logística y finanzas	mensual

Objetivo general	Objetivo específico	Indicador	Fórmula	Meta	Plan de acción	Responsable	Frecuencia de aplicación
Promover el enfoque de calidad entre los trabajadores	Impartir inducción a los trabajadores en materia de calidad	Porcentaje de trabadores que pasaron por inducción	$(\text{número de trabajadores que recibieron inducción} / \text{número de trabajadores ingresantes}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	jefe de operaciones	introducción del personal
	Ejecutar capacitaciones en materia de calidad	Porcentaje real de capacitaciones de calidad	$(\text{número de capacitaciones realizadas} / \text{número de capacitaciones programadas}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	jefe de operaciones	según sea conveniente
	Realizar charlas en temas de calidad	Porcentaje real de charlas de calidad al mes	$(\text{número de charlas realizadas} / \text{número de charlas programadas}) * 100$	100%	Registro de inducción, capacitación y charlas	supervisor	mensual
	Evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores	Porcentaje de trabajadores satisfechos	$(\text{cantidad de trabajadores satisfechos} / \text{cantidad de trabajadores encuestados}) * 100$	100%	Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores	supervisor	mensual o trimestral
Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado	Incrementar las ventas	Evolución anual de ventas	$(\text{ventas año } n - \text{ventas año } n-1) / (\text{ventas año } n-1)$	1.50	Revisión registro de ingresos	ventas	anual
	Incrementar la cartera de clientes privados	Evolución anual de clientes	$(\text{cantidad de clientes privados mes } n - \text{cantidad de clientes privados } (n-1))$	2.00	Revisión registro de clientes según sector	ventas	mensual y anual

Capítulo 7. Apoyo. En este capítulo de la Norma se abordan requisitos referidos a los siguientes temas: la gestión de recursos, la adquisición y desarrollo de las competencias, la toma de conciencia, la comunicación y la información documentadas. (Tabla 32)

Tabla 32

Relación solución y beneficios del capítulo 7 de la Norma

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio /Mejora esperada
7.1., 7.2. y 7.3.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento del personal (anexos 44,45,46) 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor control en la selección y desarrollo de competencias de las personas.
7.3.	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de comunicación interna Matriz de comunicación externa 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor flujo de comunicación entre procesos y personas, partes interesadas.
7.4.	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestión de la Calidad Procedimiento información documentada 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación diseñada para recopilar y controlar data, guiar el sistema de gestión bajo la calidad.

Recursos. Según el numeral 7.1 de la Norma, la organización debe determinar y proporcionar los recursos, personas, infraestructura, ambiente y conocimientos necesarios para la operación de sus procesos, así como, los recursos de seguimiento y medición. Este requisito inicialmente la organización ya lo cumplía en gran parte, pues de forma visible ha demostrado contar con el personal administrativo y operativo necesario, así como con las máquinas, equipos, herramientas, materiales, inmuebles, y tecnología para prestar el servicio de limpieza. Sin embargo, a partir de la elaboración de los procedimientos de planificación del servicio;

mantenimiento; compras; y reclutamiento y selección del personal se ha podido formalmente determinar y establecer las bases para asegurar que los recursos se proporcionen conforme lo requerido.

Competencia. Según el numeral 7.2 de la Norma, la organización debe determinar, asegurar y conservar información documentada sobre las personas y las competencias necesarias para el sistema de gestión. Por ello, con el fin de complementar la descripción de los puestos de trabajo, se ha elaborado el procedimiento de inducción y selección del personal (anexo 45) y el procedimiento de capacitación y entrenamiento del personal (anexo 46), con el fin de asegurar que los miembros de la organización desarrollen competentemente los procesos de la forma esperada. Adicionalmente, se recomienda revisar los anexos comprendidos entre el 78 y 80.

Toma de Conciencia. Según el numeral 7.3. de la Norma, la organización debe asegurarse de que las personas bajo el control de la organización tomen conciencia sobre un sistema de gestión de calidad y esto se piensa abordar a través del procedimiento de capacitación y entrenamiento del personal (anexo 46).

Comunicación. Según el numeral 7.4 de la Norma, la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes para el SGC. Por ello, en este punto se presenta una matriz de comunicaciones interna (Tabla 33) y una matriz de comunicaciones externas (Tabla 34), las cuales determinan los datos e información claves a comunicar dentro y fuera de la organización. Esto permitirá una mejor comunicación con los clientes, los trabajadores de primera línea y otras partes interesadas.

Tabla 33*Matriz de comunicación interna*

Matriz de comunicación externa					
¿Qué se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Quién comunica?	Registro
Propuestas de servicios	cuando un cliente público o privado solicita información sobre el servicio integral de limpieza	a los clientes	proformas vía e-mail, expedientes vía portal SEACE	Área de ventas	registro de clientes
Descripción de productos, materiales, equipos o maquinaria requeridos para el servicio	cuando se planifica el servicio de limpieza	a los proveedores	órdenes de compra	Jefe de Logística	facturas, registro de inventarios
Respuesta a quejas y reclamos de clientes	cuando existe una inconformidad con algún requisito	a los clientes	reporte	Supervisor	registro de quejas y reclamos
Penalidades	cuando se cometen penalidades estipulados en los contratos	a los clientes	Comunicado oficial	Jefe de Finanzas	registro de penalidades
Comunicados generales	Cuando alguna parte interesada relevante demande datos o solicite información a la empresa	a las partes interesadas (entidades reguladoras, etc.)	Comunicado oficial	Jefe de Administración	comunicados

Fuente. Elaboración propia

Tabla 34*Matriz de comunicación externa*

Matriz de comunicación interna					
¿Qué se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Quién comunica?	Registro
Política de calidad	en la inducción y capacitación cuando se modifique	a todo el personal	Impreso en la puerta de las oficinas administrativas, durante la inducción y capacitación.	Jefe de Calidad	registro de inducción registro de capacitación
Objetivos de calidad	en la inducción y capacitación cuando se modifique	a todo el personal	Impreso en la puerta de las oficinas administrativas, durante la inducción y capacitación.	Jefe de Calidad	registro de inducción registro de capacitación
Roles, responsabilidades y autoridades	en la inducción y capacitación	a todo el personal	Copia del Manual de la Organización y Funciones, Contrato	Jefe de Recursos Humanos	registro de inducción registro de capacitación
Manuales de SST y Calidad	en la inducción y capacitación	a todo el personal	Copia del Manual de Salud y Seguridad en el Trabajo, Copia del Manual de Calidad	Jefe de Recursos Humanos	registro de inducción registro de capacitación
Procedimiento específico	en la capacitación	a los responsables de cada proceso	Copia impresa del procedimiento	Jefe de Recursos Humanos	registro de capacitación
Requisitos de los nuevos servicios	cuando se firma un contrato con un cliente	al Jefe de Finanzas, Operaciones, Logística y Recursos Humanos	Copia impresa y digital de los términos y condiciones del contrato	Área de Ventas	correo electrónico

Matriz de comunicación interna					
¿Qué se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Quién comunica?	Registro
	del sector público o privado				
Información sobre desarrollo del servicio	cuando se aplican los indicadores sobre los procesos operativos	al Jefe de Operaciones	Reportes e informes del servicio	Supervisor	llamadas telefónicas correo electrónico
Resultados de evaluación de satisfacción de los clientes sobre el servicio	tras la aplicación de las encuestas de satisfacción	a los Jefes de cada área	Reporte estadístico	Jefe de Calidad	correo electrónico
Planes y Programas	a inicios de cada año, según se planifique	a los Jefes de cada área	Copia impresa del plan o programa	Jefe de Calidad	correo electrónico
Resultados de auditoría	al final de cada auditoría	a la Alta Dirección	Informe de auditoría	Jefe de Calidad	registro de reuniones de auditoría
Información para la revisión de la alta dirección	al final de cada año, según se planifique	a la Alta Dirección	impreso en informes que incluyan reportes estadísticos y comentarios	Jefes de cada área	acta de compromiso de la reunión
Oportunidades de mejora	cuando sea conveniente	a los Jefes de cada área	verbal o escrito	Cualquier miembro de la organización	registro de sugerencias

Información Documentada. Según el numeral 7.5 de la Norma, la organización debe incluir, crear, actualizar y controlar la información documentada para la Norma y para el sistema de gestión de calidad. Por ello, se ha elaborado una serie de documentos como el Manual de Gestión de la Calidad (anexo 39), el procedimiento Gestión de la Información Documentada (anexo 47) y además, una Lista Maestra (anexo 81) que se contempla tener a partir de la presente propuesta de solución.

Capítulo 8. Operación. En este capítulo de la Norma se abordan los temas referidos directamente a la planificación, prestación y control del servicio. En este capítulo se desarrollan las propuestas de mejoras sobre los procesos críticos de Operaciones y Ventas, así como, del proceso de soporte de Logística.

Tabla 35

Relación solución y beneficios del capítulo 8 de la Norma

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio/ Mejora esperada
8.1	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento planificación del servicio • Formatos para el procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetos y mecanismos de control durante el servicio.
8.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos ventas sector público y ventas sector privado • Formatos para el procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor gestión de los clientes. • Identificación anticipada de necesidades y expectativas de los clientes.
8.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento compras • Procedimiento evaluación y control de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor mecanismo de selección y control sobre los socios claves y productos.

Requisitos	Principales elementos diseñados / propuestos	Beneficio/ Mejora esperada
8.5. y 8.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos planificación, prestación y supervisión del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de salidas no conformes. • Mayor recopilación de data clave a medir.

Planificación y control operacional. Según el numeral 8.1 de la Norma, la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos para lograr la conformidad de los productos y servicios. Por ello, se ha elaborado el procedimiento Planificación del Servicio (anexo 50).

Requisitos para los productos y servicios. Según el numeral 8.2 de la Norma, la organización debe mantener una comunicación efectiva y constante con el cliente, determinar y revisar los requisitos de los productos y servicios (anexos 4 y 5). Para esto se han elaborado los través de los procedimientos Ventas Sector Público (anexo 48), Ventas Sector Privado (anexo 49) y Planificación del Servicio (anexo 50). Material relacionado a estos procedimientos se encuentran en los anexos comprendidos entre el 82 y 85.

Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. Según el numeral 8.4 de la Norma, la organización debe determinar controles y asegurarse de que todos los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos. Por ello, se ha considerado dentro del procedimiento Compras (anexo 42), el procedimiento de Evaluación y Control de Proveedores (anexo 41). En relación a estos procedimientos, se recomienda revisar los anexos del 70 al 74, correspondientes a registros y formatos para las compras y los proveedores.

Producción y provisión del servicio. Según el numeral 8.5 de la Norma, la organización debe implementar el servicio bajo condiciones controladas. Y esto en gran parte, lo cumple actualmente la empresa con sus actas de instalación, registros de supervisión y actas de

desinstalación. Sin embargo, con el fin de minimizar las penalidades y problemas internos identificados que se presentan durante el servicio, se han delimitado las actividades a través de los procedimientos de Prestación del Servicio (anexo 51) y Supervisión del Servicio (anexo 52), los cuales incluyen formatos y registros estandarizados para anotar data e información relevante sobre el servicio. Dicho material se encuentra comprendido entre los anexos 86 y 90.

Liberación de los productos y servicios. Según el numeral 8.6 de la Norma, la organización debe verificar que se cumplieron los requisitos de los productos y servicios, implementando disposiciones planificadas y conservando información documentada. En este sentido, se ha comprobado a través del análisis del proceso actual de Operaciones que durante la Instalación del Servicio se cumple con dicho punto a través del Acta de Instalación.

Control de las salidas no conformes. Según el numeral 8.7 de la Norma, la organización debe asegurarse de la identificación y control de las salidas no conformes con los requisitos. Para esto se ha definido y desarrollado el procedimiento Supervisión del Servicio (anexo 52). Cabe señalar que es con este procedimiento, en particular, que la organización puede asegurar y mantener un servicio conforme a los requisitos propios del cliente y de la organización, por ello se han incorporado registros y puntos de control sobre elementos claves como el personal, el desempeño de los proveedores y otros que conllevan ocasionalmente al pago de penalidades.

Capítulo 9. Evaluación de desempeño. En este capítulo se abordan los temas referidos a la recopilación y análisis de datos e información clave sobre el servicio.

Seguimiento, medición, análisis y evaluación. Según el numeral 9.1 de la Norma, la organización debe determinar qué necesita seguimiento, así como, establecer y asegurar el método y frecuencia de medición, análisis y evaluación. En este caso, cabe indicar que,

previamente, con las Fichas Técnicas de los Procesos Críticos (anexos 58-61) y con la Matriz de Objetivos ya se ha establecido cómo, cuándo y con qué frecuencia recopilar data y evaluar información sobre elementos como la satisfacción del cliente, las no conformidades, las penalidades, las ventas, los clientes y los costos o gastos de operación.

Auditoría Interna. Según el numeral 9.2 de la Norma, la organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados. Por ello, se plantea un procedimiento de Auditoría Interna, el cual se puede revisar en el anexo 55.

Revisión por la dirección. Según el numeral 9.3 de la Norma, la organización debe revisar el sistema de gestión de la calidad para asegurar que este se encuentre alineado a la dirección estratégica de la empresa. Por ello, se propone un procedimiento Revisión por la Dirección en el anexo 57. A través de la aplicación de este procedimiento cabe indicar que la alta dirección de LIVA S.R.L. podrá tener un mejor conocimiento de su desempeño pues a partir de todos los cambios y mejoras propuestas, la alta dirección recopilará y analizará data variada y relevante que directa y/o indirectamente están afectando aspectos como el tiempo, el costo y la calidad del servicio que antes no consideraba para la formulación e implementación de acciones.

Capítulo 10. Mejora. Para finalmente cumplir con el último capítulo de la Norma y necesidad de la organización por alcanzar una mayor capacidad de planificación estratégica, se debe indicar que bajo este capítulo se ha planteado el procedimiento de Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas, el cual se encuentra en el anexo 56, y asimismo, un registro de No Conformidades y Acciones Correctivas en el anexo 92.

De esta forma, se concluye el desarrollo de las mejoras planteadas para los procesos críticos de ventas y operaciones, así como para otros elementos de los procesos de nivel

estratégico y soporte que han sido necesarios definir para asegurar la promoción continua de un servicio de calidad, desde una perspectiva de procesos y desde una perspectiva del usuario.

5.3.Medición de la solución

En base al desarrollo de la propuesta solución se presenta en este punto el análisis de cómo las mejoras planteadas impactarían concretamente sobre aspectos tales como la calidad del servicio y el sistema de gestión de LIVA S.R.L.

5.3.1.Análisis de indicadores cuantitativo y/o cualitativo

En ese punto se presenta el impacto de la propuesta solución, considerando para ello los indicadores cuantitativos, propuestos para los procesos críticos de Ventas y Operaciones, pero asimismo presentando un análisis cualitativo a partir de los elementos evaluados en el diagnóstico como el nivel de satisfacción de los clientes, las penalidades y el nivel de aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Nivel de satisfacción de los clientes internos. La propuesta solución ha considerado las dimensiones evaluadas por los operarios de limpieza, así como, los principios de la calidad que promueven la participación activa de los trabajadores, el desarrollo de las competencias y el fomento de la comunicación interna, entre otros. Por lo tanto, se considera que el nivel de satisfacción de los operarios de limpieza sí se vería incrementado, principalmente, porque las dimensiones de Formación y Capacitación se van a ver reforzadas a través de los procedimientos diseñados para la gestión de recursos humanos. Asimismo, en la propuesta se plantean mecanismos de comunicación interna más claros por lo cual se considera que las dimensiones de Sentido de Pertenencia y Participación se verían positivamente impactos.

Nivel de satisfacción de los clientes externos. La propuesta solución está compuesta por mejoras desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, basadas en la Norma ISO 9001:2015, lo que refleja un compromiso de la empresa por adoptar un sistema de gestión enfocado en la calidad de su servicio, en ser eficiente, mejorar continuamente y satisfacer a sus clientes y otras partes interesadas. Por lo tanto, se puede indicar que la solución, a través de los procedimientos y herramientas diseñadas para controlar el servicio y atender de forma más proactiva las necesidades de sus clientes, permitirá a la empresa desarrollar procesos mejor estandarizados y generar así una imagen de mayor profesionalismo. Los procedimientos específicos de planificación y supervisión del servicio, el diseño del proceso de ventas, así como, las mayores evaluaciones a los proveedores y personal operativo, podrían hacer que dimensiones como la Confiabilidad, Seguridad y Capacidad de Respuesta se vean fortalecidos, dado que la empresa tendría mayores herramientas para asegurarle al cliente que puede identificar, analizar y controlar inconvenientes o no conformidades durante el servicio.

Cumplimiento de requisitos, no conformidades y penalidades. En el diagnóstico se identificó, a través del Diagrama de Pareto, que durante el servicio de limpieza, la mayoría de las penalidades pagadas en el 2019 estuvieron asociados a la falta del control sobre la logística (retraso en el abastecimiento completo de materiales), así como, sobre la gestión de recursos humanos (tardanzas, faltas). Por ende, con la propuesta se contemplan controles que permitiría prevenir y reducir la generación de dichos escenarios de penalidades.

Cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001:2015. A través de los elementos planteados con la propuesta solución, tales como el Mapa de Procesos, Manual de Calidad, Fichas Técnicas de Procesos, Procedimientos, Registros y otros, se considera que si actualmente la empresa cumple en apenas un 20% con los requisitos de la norma, se estima en consideración

al mismo cuestionario empleado en el diagnóstico para evaluar la norma, que con la propuesta elaborada, LIVA S.R.L. podría alcanzar un nivel entre el 35 o 40% con respecto al cumplimiento de los requisitos, debido a que varios de estos implican determinar o establecer procesos, actividades e información documentada. Adicionalmente, cabe precisar que este trabajo de investigación representa un documento de bastante utilidad para ser considerado durante la planificación de su sistema de gestión de calidad y la correspondiente certificación bajo la Norma ISO 9001:2015.

Mejoras específicas sobre los procesos críticos. Como se mencionó previamente, los procesos de ventas y operaciones son los dos procesos críticos en la organización, debido a su directa intervención en la generación de valor para el cliente. Por ello, tras haber diseñado las fichas técnicas, procedimientos y registros, entre otra documentación, se ha determinado que al implementar los cambios y mejoras se podrá evidenciar un incremento en costos y tiempos, los cuales serán compensados con la generación de más ingresos, productos de la captación de nuevos clientes y disminución de penalidades que se estima alcanzar con los procedimientos de supervisión, registros y demás elementos diseñados. (Tabla 36)

Ventas. En el caso específico de Ventas, se debe señalar que a partir del diseño del procedimiento Ventas Sector Privado, el diseño del Puesto de Perfil de un Asistente de Ventas Sector Privado y la descripción del perfil de puesto del Jefe de Ventas, se ha comprobado que estos, en conjunto, permitirían el incremento de las ventas de este segmento y las globales. A través de la simulación del proceso, se ha logrado establecer que al año la empresa podría llegar a conseguir hasta 12 clientes, lo que representaría un beneficio del +140% vs la cantidad de clientes del 2019, que ascendía a 5 clientes externos. Asimismo, otra forma a través de la cual se ha determinado el impacto de la mejora es a través de la evaluación financiera pues se observa

que si se logra captar a 1 o más clientes que requieran un total de 30 operarios como mínimo, las ventas se podrían incrementar en aproximadamente 500 000 soles. Por otra parte, es relevante indicar que además del impacto cuantitativo directamente relacionado a las ventas, la mejora en el proceso de ventas, tal como se indicó previamente, permitiría interactuar de forma más rápida y directa no solo con los clientes actuales sino también con los clientes potenciales, lo que podría contribuir al incremento del posicionamiento y participación de mercado de la organización en la industria de limpieza a nivel nacional.

Tabla 36

Indicadores de los procesos críticos

Procesos	Indicadores planteados en la propuesta solución
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de licitaciones públicas ganadas al año • Porcentaje de ventas del sector público al año. • Porcentaje de ventas del sector privado al año. • Porcentaje de crecimiento de ventas anuales
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de operarios distribuidos por cliente al año • Cantidad de maquinaria y equipos distribuidos por cliente • Cantidad de faltas y tardanzas de los operarios al mes • Cantidad de penalidades cometidas según no conformidades del servicio al mes • Cantidad de máquinas y/o equipos averiados al mes.

Operaciones. Por otro lado, respecto al proceso de Operaciones, se debe indicar que cuantitativamente las actividades de prevención y control incorporadas en la planificación, prestación y supervisión del servicio podrían percibirse directamente en la reducción del pago de penalidades. Penalidades, que como se analizó anteriormente, tiene como principales causales a los retrasos en la entrega de los productos de limpieza, la entrega incompleta y la falta y/o tardanzas de los operarios.

En este sentido, se debe citar que, por ejemplo, con la solicitud de la instalación anticipada durante la planificación del servicio, la organización estaría minimizando la probabilidad de retrasos. Asimismo, en la línea de logística, se debe señalar que la incorporación de una lista de verificación de los productos que salen del almacén hacia el cliente, evitaría que se vuelva a entregar el material y/o productos incompletos o no conformes a los requisitos.

Adicionalmente, sobre las mejoras en operaciones es preciso señalar que principalmente con el procedimiento de supervisión del servicio, el cual incluye actividades como realizar entrevistas, aplicar listas de verificación de limpieza, controlar el stock de los productos e identificar posibles no conformidades, la organización no solo estaría recopilando mayor información para medir su desempeño, sino que además estaría demostrando al cliente mayor eficiencia y competitividad al desarrollar sus servicios.

5.3.2.Simulación de solución. Aplicación de Software

La propuesta solución abarca diversas mejoras sobre los procesos de la organización, en algunos casos se incorporan actividades y en otras registros. Sin embargo, el impacto más visible y que se encuentra dentro del alcance delimitado para la presente investigación se observa con la simulación de los procesos de ventas y operaciones, para lo cual se ha empleado el software

Arena. Tecnología a través de la cual se ha podido determinar que si bien las mejoras planteadas para los procesos mencionados incrementan el tiempo total de desarrollo de sus actividades, estarían generando un mayor flujo de clientes (ventas) y de visitas e informes de supervisión (operaciones).

Respecto al caso específico del proceso de ventas sector privado, se ha determinado como entidad al cliente y se ha aplicado una simulación de 1 mes, equivalente a 14 400 minutos, en consideración a un horario de 8 horas por día, y 1 mes de 30 días. Asimismo, para la entrada de clientes corporativos del sector privado se ha establecido una distribución exponencial a través de la cual 1 o un máximo de 5 clientes podrían solicitar una cotización del servicio en un periodo de 90 minutos. Respecto a los costos, cabe precisar se han considerado el salario actual del Jefe de Ventas (S/. 2 000) y el nuevo salario del Asistente de Ventas (S/.1 700). Para otros detalles de las actividades como los tiempos se han empleado promedios proporcionados por el Jefe de Administración.

En el anexo 93 se encuentra el diagrama simulado y en el anexo 94 los resultados, a partir de los cuales se ha determinado lo siguiente:

- a) Al mes, pueden ingresar 5 clientes y de ellos 1 puede terminar en contrato.
- b) El tiempo promedio de atención a un cliente durante todo el proceso es de 187 minutos o 3 horas;
- c) El tiempo de espera promedio de un cliente durante todo el proceso es de 90 minutos o 1.5 horas
- d) Las actividades que involucran más tiempo son la evaluación y elaboración de la cotización y el contrato.

- e) El recurso más empleado es el Asistente de Ventas Sector Privado.
- f) El costo total del personal ocupado ha sido calculado en 133 soles, el cual sería el diferencial con el proceso de ventas actual.

Por otra parte, respecto al caso específico de operaciones, se ha hecho una simulación del nuevo proceso de supervisión del servicio para el periodo de 1 semana, considerando un horario de 8 horas por día. Asimismo, el costo se ha establecido en función del salario del supervisor (S/.1 800). A través del diagrama simulado (anexo 95) se pueden obtener los siguientes resultados (anexo 96):

- a) El tiempo promedio para desarrollar una visita de supervisión es de 4.3 horas.
- b) El costo promedio de cada visita es de 32 soles.
- c) La cantidad de visitas a la semana que se pueden desarrollar son 3.
- d) El recurso más empleado es el Supervisor.
- e) El costo total del personal ocupado ha sido calculado en 107 soles a la semana, es decir, 428 al mes.

Finalmente, respecto a los procesos simulados es importante reconocer que el nuevo proceso de ventas del sector privado, si bien incorpora nuevos propios recursos y actividades, en un análisis de beneficio y costo, este mejoraría la captación de clientes e incremento de ventas. Por otro lado, a través del rediseño del proceso de supervisión del servicio, si bien el supervisor estaría aproximadamente entre 1 y 2 horas más en la instalación del cliente, podrá recopilar data más precisa sobre elementos claves como maquinaria, personal, quejas, entre otros, que podrían generar no conformidades. De esta forma, al realizar una visita más extensa y enviar un informe, la organización puede implementar acciones más preventivas.

Finalmente, respecto a los procesos críticos mejorados de la organización, se debe indicar que los cambios propuestos plantean ajustes sobre cómo y quiénes pueden proveer las condiciones de un servicio de mayor calidad. En la gran mayoría de procesos, las mejoras incluyen emplear más tiempo o dinero en actividades de planificación y control; sin embargo, estas deben ser vistas como inversiones y costos de buena calidad, que gradualmente generarán beneficios sobre el desempeño de los procesos, el servicio y la satisfacción de los clientes.

Capítulo VI: Evaluación Económica y Financiera previa y posterior a la implementación de la solución

En este capítulo se procede a determinar la viabilidad e impacto económico y financiero que supondría la implementación de la propuesta de mejora de procesos desarrollada a través del presente trabajo de investigación.

6.1. Evaluación económica-financiera

La viabilidad económica de un proyecto resulta ser sumamente importante debido a que de ella depende la decisión de ejecutar finalmente la solución planteada. Por ello, se demuestra en este punto cómo los nuevos cambios en los procesos y específicamente, dentro de operaciones y ventas podrían impactar positivamente sobre los ingresos, costos y utilidades de la empresa.

6.1.1. *Flujo de Caja Económico-Financiero.*

Respecto a la propuesta solución, es preciso señalar que esta tiene como uno de sus objetivos controlar los procesos para reducir las penalidades o no conformidades del servicio y así asegurar la satisfacción de sus clientes actuales, que son principalmente públicos. Pero además, en base a la solución planteada, se tiene el objetivo de ampliar la capacidad de la organización para atender a nuevos clientes del sector privado y desarrollar nuevos servicios.

Respecto al Flujo de Caja de la propuesta solución, es importante señalar que el cálculo de los ingresos y costos de ventas se han determinado a través de cuatro puntos clave. El primero es que el margen bruto es del 40.7 %. El segundo es que el costo de venta y precio de venta del servicio se determinan en función del operario (anexo 7). El tercer punto, es que dado que para el año 1 se ha considerado que la organización podría adquirir uno o más servicios que requieran un

total de 30 operarios de limpieza. Mayor detalle sobre los cálculos de los ingresos se ha desarrollado en el punto de ingresos y costos ajustados a la propuesta.

FLUJOS DE CAJA						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
ΔIngresos		920,520	948,136	976,580	1,005,877	1,036,053
ΔCostos de Ventas		545,040	561,391	578,233	595,580	613,447
ΔUtilidad Bruta		375,480	386,744	398,347	410,297	422,606
ΔGastos de Ventas		24,816	24,816	24,816	24,816	24,816
ΔGastos administrativos		836	836	836	836	836
ΔDepreciación		774	774	774	774	774
ΔAmortización		399	399	399	399	399
ΔUtilidad Operativa		348,655	359,919	371,522	383,472	395,781
Impuesto (29.5%)		102,853	106,176	109,599	113,124	116,755
ΔUtilidad neta		245,802	253,743	261,923	270,348	279,026
ΔDepreciación		774	774	774	774	774
ΔAmortización		399	399	399	399	399
Flujo de Caja Operativo		246,975	254,916	263,096	271,521	280,199
ΔInv. Tangibles	-3,096					
ΔInv. Intangibles	-8,490					
ΔInv. Capital de trabajo	-71,337	-73,380	-75,486	-77,654	-79,887	0
ΔRecuperación de capital de trabajo						377,744
ΔValor Residual						2,322
Flujo de Caja de Capital	-82,923	-73,380	-75,486	-77,654	-79,887	380,066
Flujo de Caja Económico	-82,923	173,594	179,431	185,442	191,633	660,265
Préstamo (35%)	110,996					
Amortización Capital		-110,996				
Interés		-5,352				
Escudo Fiscal		1605				
Servicio a la deuda	110,996	-114,742	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiero	28,074	58,852	179,431	185,442	191,633	660,265

A continuación, se presentan algunos elementos calculados como los presupuestos globales para la propuesta solución, que contemplan la contratación de un jefe de proyecto y analista de procesos para implementar los cambios, la contratación del asistente de ventas, la capacitación del jefe de ventas y otras actividades relacionadas. Mayor detalle en el anexo 98.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO ANUAL	
Presupuesto Personal	S/. 20,400
Presupuesto Materiales	S/. 836
Presupuesto Infraestructura	S/. 400
Presupuesto Equipos y Software	S/. 3,132
Presupuesto Otros	S/. 3,600
Costo Total	S/. 28,368

[illegible]

6.1.2. Ingresos y Costos ajustados a la solución.

LIVA S.R.L., como se mencionó desde el inicio de la investigación, presenta un buen nivel de solvencia económica, producto de la eficiente gestión de sus recursos financieros durante el tiempo que lleva operando.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	11,978,053	13,347,934	8,220,211	9,048,823	10,648,755
Costo de Ventas	7,067,051	7,875,281	4,849,924	5,338,806	6,282,766
Utilidad Bruta	4,911,002	5,472,653	3,370,287	3,710,017	4,365,990

A través de la data histórica sobre los ingresos y costos de ventas, proporcionada por el Jefe de Finanzas, se puede observar que debido a la naturaleza de los servicios y al sistema de las licitaciones o concursos públicos, las ventas pueden variar abruptamente entre los años. Y además, respecto a este último punto, se debe agregar que en los últimos años, cada vez más clientes públicos están incorporando y considerando dentro de sus criterios de evaluación de ofertas a las certificaciones de calidad, salud y seguridad en el trabajo y otras. Por lo cual, se puede indicar que, a partir del 2017, LIVA S.R.L. comenzó a ganar menos licitaciones y/o concursos en comparación a otros años.

En base a la comprensión de la evolución financiera de la empresa, se procede presentar la proyección de los ingresos y costos estimados para este año y los siguientes. A mediados del 2019, el Jefe de Finanzas de la organización hizo una proyección de crecimiento para las ventas de este año en un 15%. Sin embargo, el contexto en el cual se realizó dicho cálculo era diferente al actual, por lo cual considerando que en el presente se observa una caída del PBI, el crecimiento del desempleo, la quiebra de empresas, entre otras situaciones señaladas en el

capítulo 4 con el análisis del contexto externo, el Jefe de Finanzas ha replanteado y disminuido la tasa a un 10%.

Adicionalmente al análisis de la proyección estimada para este año, como parte del presente trabajo de investigación se ha realizado la proyección de los ingresos y costos de ventas para los próximos 5 años. Para esto, se ha determinado que el costo de venta, en función del operario, es de S/.1 514 y el precio unitario es de S/. 2 557, y en base a esto se ha aplicado el método de promedio de crecimiento porcentual anual, obteniendo así una tasa de crecimiento del 2%. Tasa que es bastante baja, comparada a la de otros años, pero que sin embargo corresponde adecuadamente al contexto actual, pues además, cabe destacar que empresas como Procter & Gamble han estimado para el 2021 un crecimiento del 3% para la venta de sus productos de limpieza, categoría de productos cuya demanda se encuentra altamente relacionada al servicio de limpieza. A continuación, se muestra los ingresos y costos de ventas proyectados para la organización, para la propuesta de solución y una integrada.

Pronóstico sin la Propuesta	Concepto/Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Ingresos	11,713,631	11,966,224	12,224,264	12,487,869	12,757,158	13,032,254
	Costo de Ventas	6,911,042	7,060,072	7,212,316	7,367,843	7,526,723	7,689,030
	Utilidad Bruta	4,802,589	4,906,152	5,011,948	5,120,026	5,230,435	5,343,224
Pronóstico de la Propuesta	Concepto/Año	2021	2022	2023	2024	2025	
	Ingresos	920,520	948,136	976,580	1,005,877	1,036,053	
	Costo de Ventas	545,040	561,391	578,233	595,580	613,447	
	Utilidad Bruta	375,480	386,744	398,347	410,297	422,606	
Pronóstico Ajustado a la Propuesta	Concepto/Año	2021	2022	2023	2024	2025	
	Ingresos	12,886,744	13,172,400	13,464,449	13,763,035	14,068,307	
	Costo de Ventas	7,605,112	7,773,707	7,946,076	8,122,303	8,302,477	
	Utilidad Bruta	5,281,632	5,398,693	5,518,373	5,640,732	5,765,830	

Respecto a la proyección de los ingresos y costos de ventas de la propuesta se debe indicar que se ha analizado la data correspondiente a los clientes (anexo2), reconociendo así que el total de operarios de limpieza que llegan a solicitar los clientes del sector privado es de 192 (28% del total). En algunos casos, un cliente privado tiene solo 1 operario, mientras otro un total de 147 operarios. De esta forma se observa que la naturaleza del cliente, industria y tamaño de la empresa, varía claramente la necesidad y condiciones del servicio de limpieza. Por ello, en un análisis desarrollado conjuntamente con el Jefe de Finanzas de la organización, se estableció que LIVA S.R.L. tendría la disponibilidad inicial para asumir servicios privados de limpieza integral y permanente que requieran aproximadamente 30 operarios. Cantidad que podría ser distribuida en un solo cliente con varias instalaciones o en diversos clientes que tengan una sola instalación. En este caso, cabe precisar que la tasa de crecimiento anual que se ha considerado ha sido del 3%, el cual se alinea a la alta incertidumbre del contexto y también al hecho de la nueva y gradual introducción de la organización en el sector privado.

6.1.3. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI).

Para el presente proyecto se ha identificado que el Return Over Investment (ROI) es de 1881%, con lo cual se visualiza que los beneficios a largo plazo permitirán obtener altas utilidades tras los invertido inicialmente.

Ingresos	Inversión	ROI
4,887,166	246,659	1881%
246,659		

6.1.4. Determinación del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Ratio Beneficio Costo (B/C) y Periodo de Recuperación (PR).

En base a que el Valor Actual Neto es de S/.969 077, mayor a S/. 0, y a la Tasa Interna de Retorno es del 216% se determina que el proyecto es viable pues supera ampliamente el cok.

VAN ECONÓMICO	969,077
TIR ECONÓMICO	216%
COK	8%

Cálculo del cok, método CAPM:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Ke=

8%

Rf(Tasa de Libre Riesgo)	3.38%	Bloomberg
Rm(Tasa de Retorno Esperada sobre índice de mercado)	2.80%	Damodaran
β (Variación del rendimiento de un título vs. Variación de rendimiento del	1.01	Damodaran
Riesgo del país	1.41	ámbito.com

Por otra parte, se ha calculado el ratio de beneficio- costo y se ha podido determinar que este, al ser mayor a 1 significa que por cada S/.1.00 invertido se obtendría S/. 0.62. De esta forma se aprobaría el proyecto.

Ingresos	4,887,166
Costos	3,021,951
	1.62

Según los Flujos Operativos, la recuperación de la inversión inicial de S/.246 659 se presentaría en el primer año.

	Flujos operativos	Flujos Acumulados
Año 1	246,975	246,975
Año2	254,916	501,891
Año3	263,096	764,987
Año4	271,521	1,036,508
Año5	280,199	1,316,706

6.2. Análisis de sensibilidad ante riesgos financieros

Finalmente, se presenta el análisis de los escenarios pesimista, moderado y optimista para la demanda de los operarios y su impacto sobre la utilidad bruta. Respecto a este análisis desarrollado a través de Excel, se puede señalar que para tener una utilidad bruta positiva se debe lograr realizar ventas que involucren más de 15 operarios de limpieza. El punto de quiebre se ha calculado, además, es de 17 operarios.

Resumen de escenarios				
	Valores actuales:	Baja demanda de operarios	Demanda moderada de operarios	Demanda alta de operarios
Celdas cambiantes:				
Cantidad de Operarios	30	15	50	100
Celdas de resultado:				
Utilidad Bruta	375,480	-84,780	989,160	2,523,360

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones finales sobre el trabajo de investigación desarrollado en torno a la empresa de limpieza y mantenimiento industrial LIVA S.R.L.

Conclusiones específicas.

Conclusión 1: A través de la presente investigación se ha logrado desarrollar una propuesta de mejora de procesos, basada en la Norma ISO 9001:2015, con el fin de consecuentemente mejorar el nivel de calidad del servicio. La propuesta solución considera la mejora de los procesos desde una perspectiva holística, es decir, como sistema, y ha sido diseñada con el fin de establecer las bases para que la empresa opere con mayor eficiencia, optimice su forma de abordar las oportunidades y riesgos del contexto, y refleje un servicio de mayor profesionalismo, calidad ante sus clientes, así como competitividad y capacidad de crecimiento planificado.

Conclusión 2: El nivel de calidad del servicio ofrecido por la empresa LIVA S.R.L. se ha determinado de dos formas. Desde la perspectiva del cliente, con la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes internos (85%) y externos (92%). Pero además, desde una perspectiva de la manufactura, basada en el análisis del cumplimiento de requisitos operativos y la imposición de penalidades. Métodos, que en conjunto han permitido establecer que si bien la organización está satisfaciendo en gran medida a sus clientes, presenta aún mayores oportunidades para ser más eficiente y competitiva.

Conclusión 3: A través del presente trabajo de investigación se han determinado los roles, responsabilidades y autoridades de personas críticas en la generación de valor. Pero

además, se ha reconocido la importancia de cada recurso humano. La alta dirección establece las políticas, objetivos, metas y estrategias que orientan y guían el desarrollo de la organización. Sin embargo, los trabajadores del nivel táctico y operativo son quienes desarrollan las actividades claves para alcanzar dicho lineamientos generales. Por ello, es muy importante que la organización no solo reconozca la importancia de satisfacer a su cliente externo sino también al interno.

Conclusión 4: A través del presente trabajo de investigación se ha desarrollado el diseño, rediseño y estandarización formal de los procesos de la organización tales como Ventas y Operaciones, lo que permitirá no sólo regular cómo se va a operar sino que además facilitará la identificación y reconocimiento de los recursos, entradas, actividades y salidas a controlar, durante la prestación y entrega de un servicio, garantizando así la conformidad de lo requerido por los clientes actuales y futuros.

Conclusiones adicionales.

Conclusión 5: Esta investigación ha permitido reconocer que una empresa con larga trayectoria como LIVA S.R.L., al igual que una empresa nueva, presenta la necesidad de revisar y mejorar continuamente sus procesos y servicios o productos, pues el contexto en el que opera, cambia constantemente y con ello las oportunidades y riesgos, así como, las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Conclusión 6: El contexto externo en el cual se desarrolla esta investigación ha presentado como principal característica la incertidumbre, debido a factores como la pandemia covid-19, la compleja situación política interna y la desaceleración de la economía. Factores, que en gran parte, han generado un impacto principalmente negativo sobre el desarrollo de las

actividades empresas como LIVA S.R.L. pero que asimismo han permitido reconocer nuevas oportunidades y formular estrategias como, por ejemplo, hacer uso del canal digital y la diversificación del servicio.

Conclusión 7: La aplicación de la Norma ISO9001:2015 en el presente trabajo de investigación ha demostrado ser un marco de desarrollo, enfocado en la gestión de la calidad, bastante flexible, versátil y de gran alcance, pues aplicándolo dentro de la empresa ha sido posible abordar diversos problemas de gestión, de forma paralela, alineando e integrando los procesos estratégicos, operativos y de soporte bajo una misma filosofía de calidad y mejora continua.

Conclusión 8: A través de la investigación se reconoce la necesidad y relevancia de recopilar datos durante los procesos, pues de esta forma se puede tener una mayor capacidad de análisis sobre los resultados, el cumplimiento de los objetivos y la formulación de cambios y acciones correctivas.

Conclusión 9: El desarrollo de la presente investigación y propuesta solución facilitarían la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 y, posteriormente la certificación bajo esta mismo norma internacional, lo cual representaría una ventaja competitiva nueva para la empresa.

Recomendaciones.

Recomendación 1: LIVA S.R.L. puede desarrollar un Estudio de Mercado y elaborar un Plan de Marketing para delimitar de forma más clara y precisa las oportunidades de negocio que se pueden desarrollar en el mercado peruano y así establecer la propuesta de valor y estrategias para continuar con el crecimiento organizacional.

Recomendación 2: LIVA S.R.L. puede hacer uso y aprovechar mejor la disponibilidad de herramientas tecnológicas que se encuentran en el mercado. Por ejemplo, adquiriendo un ERP para controlar de forma más eficiente sus datos e información sobre RR.HH. y Logística, o empleando alguna otra solución de TI que permita automatizar procesos como el de supervisión del servicio o ventas. De esta forma, la empresa podría generar y tener reportes o informes con mayor rapidez y precisión.

Recomendación 3: LIVA S.R.L. necesita desarrollar una mejora específica sobre el problema del control del inventario de su maquinaria y equipos de limpieza. Por ello, se recomienda desarrollar un proyecto adicional sobre el proceso de Logística.

Recomendación 4: Posteriormente a la implementación de las mejoras bajo la Norma ISO 9001:2015, se recomienda incorporar la aplicación de metodologías ágiles como Scrum dentro de las áreas administrativas para mantener la mejora continua.

Recomendación 4: Se recomienda finalmente planificar e incorporar un Sistema de Gestión Integrado, que considere además de la Norma ISO 9001:2015-Sistema de Gestión de Calidad, otras normas (ISO 14001:2015, ISO 45001:2018) que le puedan generar mayores ventajas competitivas.

Fuentes de Información

- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009) *Organización de Empresas*. 3° Ed. McGrawHill
- Carranza, C., Robbins, S. y Dalby, C. (2019) *Principales casos e investigaciones de corrupción en Odebrecht en 2019*. Recuperado de:
<https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/principales-casos-investigaciones-sobre-corrupcion-en-odebrecht-2019/>
- Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009) *Administración de Operaciones. Producciones y Cadena de Suministros*. 12° Ed. McGrawHill
- Chiavenato, I. (2014). *Administración Científica - Frederick. En: Introducción a la teoría general de la administración*. 8° Ed. DF: McGrawHill.
- Collier, D y Evans, J. (2009) *Administración de operaciones. Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. 2°Ed. Cengage Learning.
- Defensoría del Pueblo (2020) *Reporte de Conflictos Sociales*. Recuperado de:
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-193-marzo-2020.pdf>
- Duffy, G. (2013). *The ASQ Quality Improvement Pocket Guide*. Estados Unidos. ASQ Quality Press. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=sSSn-mnUB6gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Evans, J y Lindsay, W. (2015) *Administración y Control de la Calidad*. 9° Ed. Cengage Learning.

Fernández de Velasco (2012). *Gestión por procesos*. 5° Ed. ESIC.

Galvis, E. y González, M. (2014). *Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: Una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 24 (2), pp. 37 – 55. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>

Green Seal (2015). *GS-42 Green Seal standard for commercial and institutional cleaning*.

Hitpass, B. (2017) *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. 4° Ed. BPM Center.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) *Principales indicadores de seguridad ciudadana a nivel regional semestre móvil setiembre 2018- febrero 2019*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_set.2018-feb.2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Encuesta Mensual del Sector Servicios. Boletín del Sector Servicios N° 05 Mayo 2020*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_marzo2020.pdf

International Organization for Standardization. (2015) *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la calidad-Requisitos*. Suiza.

ISSA (2018) *The Cleaning Industry Management Standard*. Recuperado de:
https://www.aics.com/wp-content/uploads/CIMS-and-CIMS-GB-Combined-Standard-Document-2018_03_01.pdf

- Krajewski L., Ritzman M. y Malhotra L. (2008) *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. 8° Ed. Pearson Education.
- Krajewski L., Ritzman M. y Malhotra L. (2013) *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. 10° Ed. Pearson Education.
- Kyengo, A. (2007). *Quality Control in Cleaning Services* [Tesis de pregrado, Jamk University of Applied Sciences].
- EAE Business School (2017) *Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo*. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Pancorvo, J. (2001) *Organizaciones de servicios: conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos*. Universidad de Piura.
- Serrano, J. (2013) *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Parainfo
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. 1° Ed. ESIC.
- Torres, M. y Vásquez C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*. 18 (35), 57-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>
- Vargas, M. y Aldana, L. (2007). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.
- Vavra, T (1997) *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction*. ASQ Quality Press.

Anexos

Anexo 1 Distribución de clientes según cantidad de sucursales con servicio activo 2019-2020

CLIENTE / DEPARTAMENTO	SUNAT	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ICA	RENIEC	USMP	SERPOST	BANCO DE LA NACIÓN	CSC	OSINERGMIN	FERREYROS	PROVIAS	MINIM	INDECOPI	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA TUMBES	SUTRAN	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A	SUNASS	SOLTRAK	TOTAL	%	% ac
LIMA		6		16	12						1	1		1				37	26%	26%
SAN MARTIN			14															14	10%	36%
ICA	3	10																13	9%	45%
LAMBAYEQUE	9								1	2								12	8%	54%
JUNIN			12															12	8%	62%
MOQUEGUA						5	3											8	6%	68%
PIURA	7																	7	5%	73%
LA LIBERTAD	4								1						1		1	7	5%	77%
TACNA						6	1											7	5%	82%
AREQUIPA		6					1											7	5%	87%
TUMBES	3												1			1		5	4%	91%
ANCASH	3							2										5	4%	94%
AYACUCHO	1	4																5	4%	98%
APURIMAC		2																2	1%	99%
UCAYALI								1										1	1%	100%
TOTAL	30	28	26	16	12	11	5	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	142	100%	
%	21%	20%	18%	11%	8%	8%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	100%		
%ac	21%	41%	59%	70%	79%	87%	90%	92%	94%	95%	96%	96%	97%	98%	99%	99%	100%			

Anexo 2 Distribución de operarios según cliente y departamento 2019-2020

CLIENTE / DEPARTAMENTO	SUNAT	USMP	MININTER	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ICA	INDECOPI	SERPOST	RENEC	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA TUMBES	BANCO DE LA NACIÓN	SUTRAN	CSC	FERREYROS	INTERNACIONAL CAMIONES DEL PERU S.A	OSINERGMIN	PROVIAS	SUNASS	SOLTRAK	TOTAL	%	% ac
LIMA		147	86	6	39	32				17								327	49%	49%
ICA	44			33														77	11%	60%
TUMBES	31							23								1		55	8%	68%
PIURA	42																	42	6%	74%
LAMBAYEQUE	30											3			2			35	5%	80%
LA LIBERTAD	21											6	3				1	31	5%	84%
ANCASH	19													2				21	3%	87%
AYACUCHO	13			4														17	3%	90%
MOQUEGUA									8		8							16	2%	92%
SAN MARTIN							15											15	2%	94%
TACNA									11		3							14	2%	96%
JUNIN							13											13	2%	98%
AREQUIPA				7							1							8	1%	100%
APURIMAC				2														2	0%	100%
UCAYALI														1				1	0%	100%
TOTAL	200	147	86	52	39	32	28	23	19	17	12	9	3	3	2	1	1	674	100%	
%	30%	22%	13%	8%	6%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	100%		
%ac	30%	51%	64%	72%	78%	82%	87%	90%	93%	95%	97%	98.5%	99.0%	99.4%	99.7%	99.9%	100%			

Anexo 3 Distribución de Supervisores según cliente y departamento

CLIENTE / DEPARTAMENTO	BANO DE LA NACIÓN	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO ICA	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA TUMBES	INDECOPI	MININTER	SERPOST	SUTRAN	SUNAT	USMP	TOTAL
ANCASH								1		1
AYACUCHO								1		1
ICA		1						1		2
LA LIBERTAD								1		1
LAMBAYEQUE								1		1
LIMA				2	3	1	1		7	11
MOQUEGUA	1									1
PIURA								3		3
TUMBES			1					3		4
TOTAL	1	1	1	2	3	1	1	11	4	25

Anexo 4 Requerimientos estándares solicitados por un cliente del sector público

1.0 Requisitos del proveedor		
	Estar inscrito en el Registro Nacional de Empresas y Entidades que realizan actividades de intermediación laboral (RENEEIL).	
	Tener autoización para realizar actividades de saneamiento ambiental, desinfectación, desratización, desinfección, limpieza de ambientes, resorvorios y pozos sépticos por el MINSA.	
	Cumplir con la Ley de Contrataciones del Estado.	
	Cumplir con la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo.	
2.0 Requisitos del servicio		
	Denominación del servicio solicitado	Servicio de limpieza integral/ Servicio de limpieza para oficinas / Servicio de limpieza y afines / Servicio de limpieza y mantenimiento de locales
	Alcance del servicio geográfico	(según el cliente)
	Duración del contrato	(entre 6 mese y 1 año)
	Horario	8horas y 4diurno (entre 7:15 am a 4:15pm)
2.1 Actividades requeridas		
	Actividades ordinarias	Limpieza de oficinas y almacenes
		Limpieza de servicios higiénicos
		Limpieza de áreas comunes y exteriores
		Limpieza de equipamiento
	Actividades no ordinarias	Fumigación
		Desratización y desinfección
		Limpieza y lavado de fachadas
		Limpieza de pozos sépticos
		Limpieza de tanques y cisternas
	Actividades de ecoeficiencia y eliminación de residuos sólidos	Energía
		Agua
		Residuos Sólidos
2.2 Insumos, materiales, equipos y EPP requeridos		
	Insumos (jabónes, desinfectantes, etc.)	(cantidad planificada por el cliente)
	Implementos (escobas, trapos, etc.)	
	Equipos (aspiradoras, pulidoras, etc.)	
	Otros	
2.3 Personal requerido		
	Supervisor	(cantidad planificada por el cliente)
	Operarios de limpieza 8hrs	
	Operarios de limpieza 4hrs	
3.0 Otros requisitos para el proveedor		
	Entregar documentación completa del personal hasta 4 días antes del inicio del servicio.	
	Brindar credenciales, EPP, uniforme al personal (2 juegos para invierno y 2 para verano).	
	Conocer las Normas, Disposiciones y Procedimientos de la organización cliente.	
	Tener una certificación ISO9001:2015 o ISO45001:2015 (no excluyente).	

Anexo 5 Requerimientos estándares solicitados por un cliente del sector privado

1.0	Requisitos del proveedor	
	Tener toda la documentación legal como empresa jurídica	
	Cumplir con la Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo así como del D.S. 005-2012-TR	
	Cumplir con la Ley General del Ambiente N° 28611 y Ley General de Residuos Sólidos N° 27314	
2.0	Requisitos del servicio	
	Denominación del servicio solicitado	Servicios Complementarios de Limpieza de Ambientes
	Alcance del servicio geográfico	(según el cliente)
	Duración del contrato	1 año
	Horario	1°Turno: de 7 am a 3 pm
		2°Turno: de 3 pm a 11 pm
2.1	Actividades requeridas	
	Actividades ordinarias	Limpieza de oficinas, archivos y almacenes
		Limpieza de servicios higiénicos
		Limpieza de áreas comunes y exteriores
		Mobiliario y enseres
		Equipos
		Plantas y otros
		Otras
	Actividades no ordinarias	Fumigación
		Desratización y desinfección
		Limpieza y lavado de fachadas
		Limpieza de pozos sépticos
		Limpieza de tanques y cisternas
2.2	Insumos, materiales, equipos y EPP requeridos	
	Uniformes	(cantidad planificada por el cliente)
	Implementos (escobas, trapos, etc.)	
	Insumos y Materiales (jabones, desinfectantes, etc.)	
	Equipos (aspiradoras, pulidoras, etc.)	
2.3	Personal requerido	
	Supervisor	(cantidad planificada por el cliente)
	Operarios de limpieza ordinaria	
	Operarios de limpieza no ordinaria	
3.0	Otros requisitos para el proveedor	
	Entregar documentación completa del personal a la organización hasta 4 días antes del inicio del servicio.	
	Brindar credenciales, EPP y uniforme al personal cuando corresponda.	
	Conocer y respetar las Normas y Procedimientos de la organización cliente.	

Anexo 6 Requerimientos estándares solicitados por LIVA S.R.L.

Previa prestación del servicio	1	Datos generales del cliente (RUC, Razón Social, sector, cantidad de locales,etc.)
	2	Lista de documentos legales requeridos por la organización
	3	Valor del servicio
	4	Duración del servicio
	5	Alcance geográfico del servicio
	6	Descripción de las instalaciones (n° de pisos, área construida, área verde, nivel de tecnología, acceso a servicios básicos:luz, agua, desagüe)
	7	Descripción de las actividades de limpieza ordinarias y no ordinarias a desarrollar
	8	Cantidad de trabajadores requeridos
	9	Perfil de trabajadores
	10	Descripción de materiales y productos de limpieza requeridos (marcas y cantidades)
	11	Descripción de maquinaria y equipos de limpieza requeridos (tipos y cantidades)
	12	Descripción del área destinada para el personal de limpieza (m2)
Durante la prestación del servicio	13	Formatos para la supervisión de la limpieza
	14	Políticas, normas y procedimientos del cliente que sean relevantes para el servicio
	15	Lista y Descripción de penalidades
	16	Datos de una persona de contacto para coordinar la (des)instalación del servicio

Anexo 7 Estructura de costos en función del operario de limpieza**OPERARIO DE LIMPIEZA**

RMV

930.00

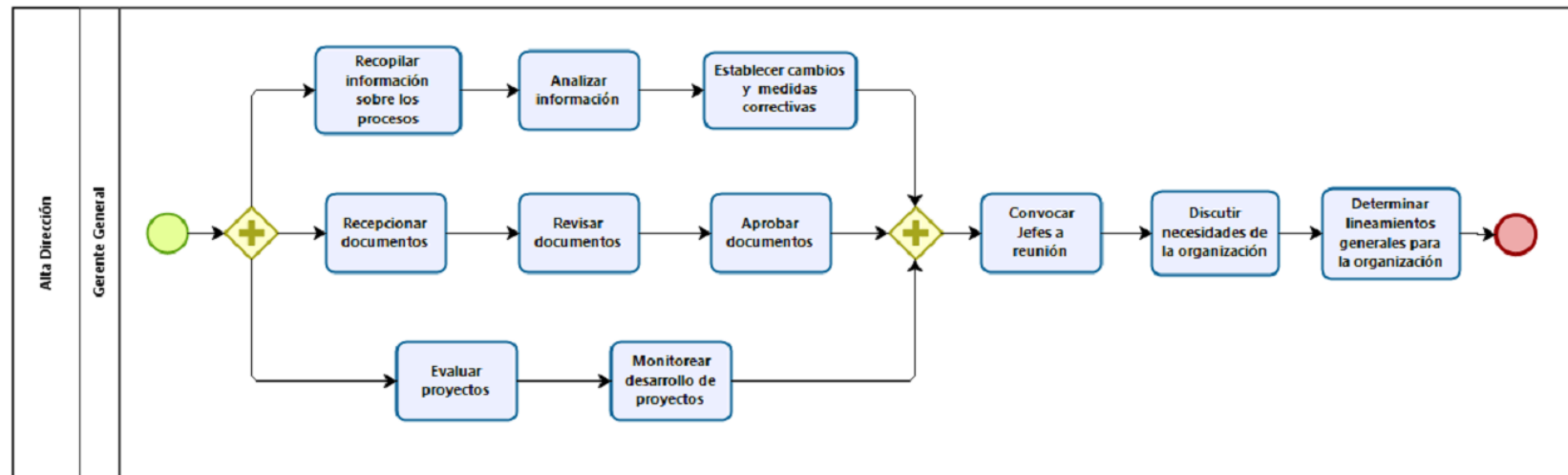
I REMUNERACION			
1,1	REMUNERACION MINIMA MENSUAL (RMM)		930.00
1,1	ASIGNACION FAMILIAR / BONIFICACION		93.00
1,3	OTROS		
	REMUNERACION TOTAL	(1)+(2)+(3)	1,023.00
II BENEFICIOS SOCIALES			
2,1	GRATIFICACIONES	(4)*16.67%	170.53
2,2	VACACIONES	(4)*8.33%	85.22
2,3	CTS	(4)*9.72%	99.44
	BENEFICIOS SOCIALES	(5)+(6)+(7)	355.19
	TOTAL A PAGAR AL TRABAJADOR	(4)+(8)	1,378.18
III CARGAS SOCIALES			
3,1	ESSALUD	((4)+(5)+(6))*9%	115.09
3,2	SEG COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO	((4)+(5)+(6))*1.63%	20.84
	TOTAL APORTACIONES	(10)+(11)	135.93
	TOTAL COSTO DEL PERSONAL	(9)+(12)	1,514.11
IV GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS			
4,1	UNIFORMES		35.00
4,2	IMPLEMENTOS		102.42
4,3	INSUMOS Y MATERIALES		240.00
4,4	EQUIPOS, MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION		50.00
4,5	GASTOS ADMINISTRATIVOS		90.00
	TOTAL GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS		517.42
V TOTAL COSTOS DE PERSONAL Y GAST. OPERAT. Y ADM			
5,1	TOTAL GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	(13)+(19)	2,031.53
5,2	UTILIDAD	(20)*7.104%	135.07
VI	TOTAL COSTO DE PUESTO	(20)+(21)	2,166.60
VII	TOTAL COSTO MENSUAL PUESTO		2,166.60
	IGV 18%	(22)*18%	389.99
	COSTO MENSUAL DEL SERVICIO	(20)+(21)	2,556.59
	Total Mensual x 108 Operarios		276,111.72

Anexo 8 Cuadro de Penalidades

CUADRO DE PENALIDADES		
MOTIVO DE LA PENALIDAD	MONTO DE LA PENALIDAD	FORMA DE PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN
Que el personal no esté correctamente uniformado o use uniforme en mal estado o no tenga su identificación – fotocheck.	S/. 150.00 soles diario, por cada operario al detectar la situación.	La verificación estará a cargo del Administrador o quien él asigne como responsable de supervisar el contrato por parte del Banco de la Nación cuyas observaciones será suscritas conjuntamente con el Supervisor del contratista mediante acta.
Tardanza contabilizada desde el horario de ingreso establecido en cada agencia hasta un máximo de dos (2) horas.	S/.100.00 soles por cada tardanza del operario.	
Puesto no cubierto durante el turno completo.	S/. 300.00 soles diario, por puesto no cubierto durante el turno completo.	
Cambiar al personal operario y/o supervisor, sin autorización del Administrador.	S/. 150.00 soles por operario y/o supervisor	
No ingresar la totalidad de los materiales de limpieza dentro de los dos primeros días calendario de suscrito el acta de instalación del servicio. A partir del segundo mes de servicio, no ingresar la totalidad de los materiales de limpieza el primer día hábil del mes para cada local del Banco.	S/ 150.00 soles por cada día de retraso y por agencia.	
El ingreso y uso de materiales e insumos de inferior calidad a lo indicado en su propuesta técnica.	S/ 150.00 soles por evento diario por agencia.	
Por hurto, donde se evidencia que ha sido realizado por personal del Contratista; la penalidad se aplicará por evento e independiente de la ejecución de la póliza de seguro por deshonestidad.	S/. 300.00 soles por ocurrencia y el retiro inmediato del personal (por operario y/o supervisor)	
Incumplimiento por parte del contratista en el pago de remuneraciones y beneficios sociales, de acuerdo a Ley.	S/ 250.00 soles por cada día de retraso, hasta un máximo de cinco días calendario.	La verificación estará a cargo del Administrador o quien él asigne como responsable de supervisar el contrato por parte del Banco de la Nación cuyas observaciones será suscritas conjuntamente con el Supervisor del contratista mediante acta.
Por incumplimiento de los trabajos programados semanal, mensual y anual en las oficinas, lobbies y cajeros del banco de la Nación	S/ 150.00 por cada actividad no ejecutada del programa propuesto	
No reponer o mantener en mal estado los equipos e implementos de limpieza a cargo del Contratista, en el plazo máximo de tres días.	S/.50.00 diario por cada equipo e implemento.	
*Nota: Se debe entender que el equipo este averiado y no funciona de manera adecuada o que este inoperativo.		
13. Por falsificación de datos y/o enmendaduras de documentos, certificados y/o informes correspondiente al servicio ejecutado.	S/ 150.00 por ocurrencia	

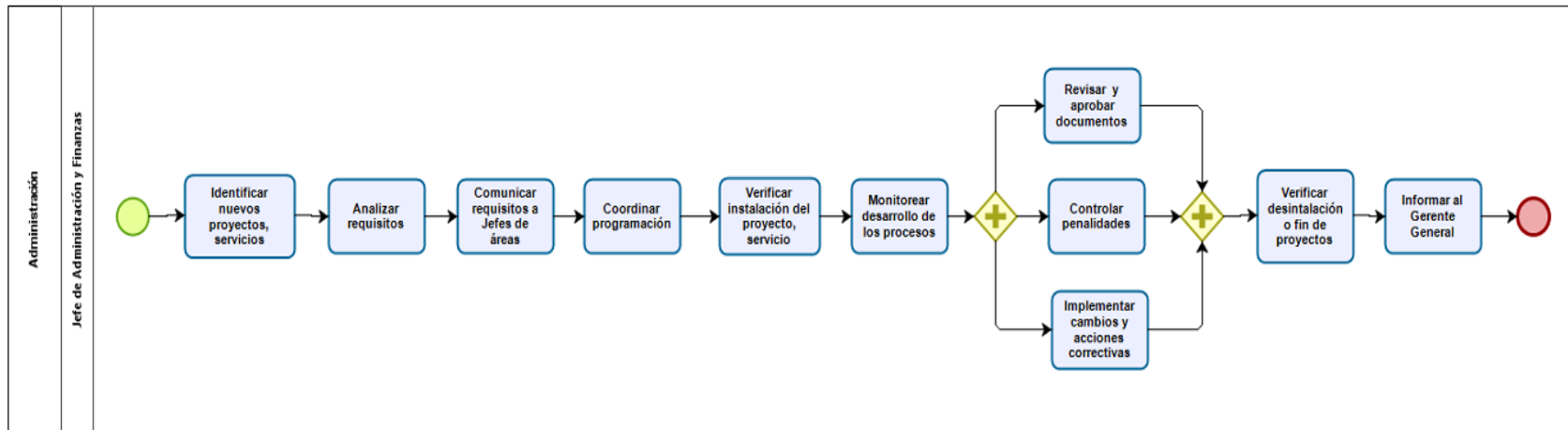
Anexo 9 Diagrama SIPOC Alta Dirección

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de todas las áreas - Asesor Legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Datos e información general sobre la industria de limpieza en el Perú - Notificación sobre problemas internos - Notificación sobre problemas externos - Propuestas de proyectos - Documentos varios por aprobar - Informes o reportes de jefaturas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información sobre los procesos 2. Evaluar proyectos 3. Revisar y aprobar documentos 4. Controlar desempeño financiero de la empresa 5. Definir los lineamientos generales de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos generales de la organización (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias) - Documentos aprobados - Cambios y acciones correctivas - Proyectos aprobados - Reformulación de estrategias organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de todas las áreas

Anexo 10 Modelo as-is Alta Dirección

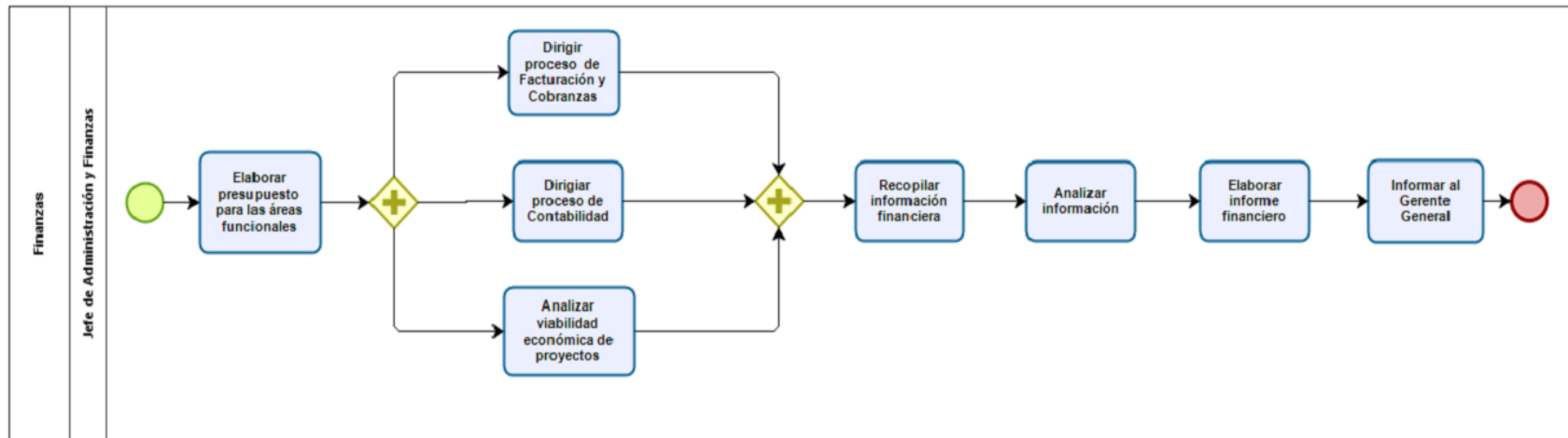
Anexo 11 Diagrama SIPOC Administración

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Alta Dirección - Proceso Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos generales de la organización - Notificación sobre nuevos servicios - Notificación sobre problemas internos - Notificación sobre problemas externos - Documentos varios por aprobar - Informes o reportes de jefaturas - Notificación sobre nuevos proyectos organizacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar nuevos proyectos, servicios 2. Analizar requisitos 3. Comunicar requisitos a los Jefes de cada área 4. Coordinar programación de servicios 5. Verificar instalación de servicios 6. Verificar implementación de cambios y acciones correctivas 7. Controlar notificaciones sobre penalidades 8. Revisar y aprobar documentos varios 9. Verificar termino y desinstalación de los proyectos, servicios 10. Informas al Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos aprobados - Disposiciones sobre los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de todas las áreas

Anexo 12 Modelo as-is Administración

Anexo 13 Diagrama SIPOC Finanzas

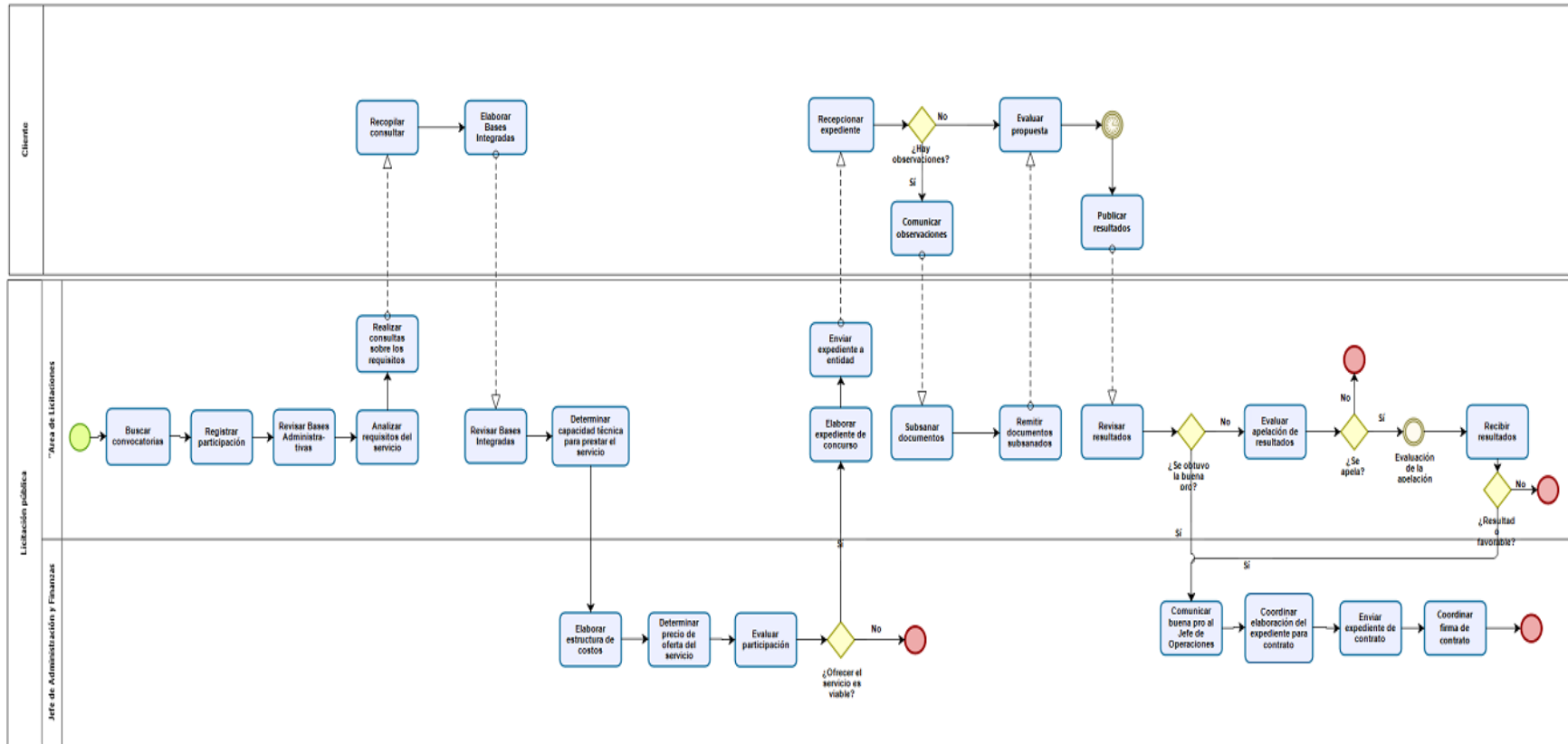
S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Contabilidad - Proceso Facturación y Cobranzas - Proceso Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación contable - Reporte de facturación y cobranzas - Registro de Ingresos - Registro de Costos y Gastos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar presupuestos para las áreas funcionales 2. Analizar la viabilidad económica de proyectos 3. Dirigir el proceso de Facturación y Cobranzas 4. Dirigir el proceso de Contabilidad 5. Recopilar datos e información financiera de la empresa 6. Analizar datos e información financiera 7. Elaborar informe financiero 8. Presentar informe financiero al Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis financiero de proyectos - Aprobación y asignación de presupuestos - Informes Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Administración y Finanzas - Gerente General

Anexo 14 Modelo as-is Finanzas

Anexo 15 Diagrama SIPOC Licitación Pública

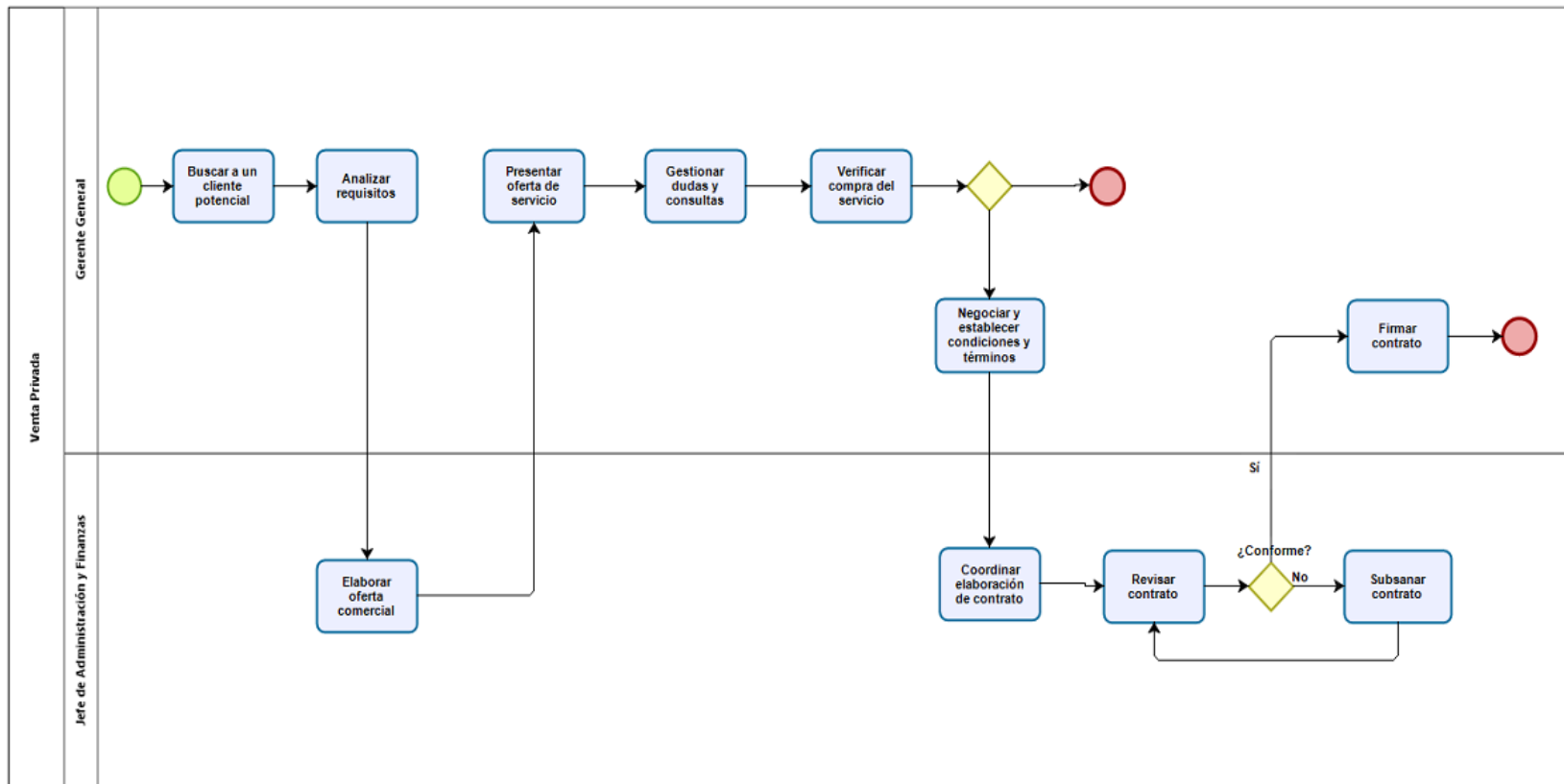
S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Área de Licitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases Administrativas - Bases Integradas - Resultados de la licitación pública - Requisitos para elaboración del contrato - Información sobre firma del contrato 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar convocatorias de servicio 2. Registrar participación 3. Revisar Bases Administrativas 4. Analizar requisitos del servicio 5. Realizar consultas sobre el servicio 6. Revisar Bases Integradas 7. Determinar capacidad técnica para prestar el servicio 8. Elaborar estructura de costos para prestación del servicio 9. Determinar precio de oferta del servicio 10. Evaluar participación 11. Elaborar expediente para concursar 12. Enviar expediente 13. Monitorear observaciones al expediente 14. Subsanan documentos 15. Revisar resultados de la licitación 16. Evaluar apelación de resultados 17. Comunicar resultados 18. Revisar requisitos para elaboración del contrato 19. Elaborar expediente para contrato 20. Enviar expediente 21. Monitorear información sobre el contrato 22. Coordinar firma de contrato 23. Proceder con la Programación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Expediente de Participación - Expediente para elaboración de contrato - Contrato firmado - Lista de requerimientos del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Administración y Finanzas - Proceso Programación del Servicio

Anexo 16 Modelo as-is Licitación Pública



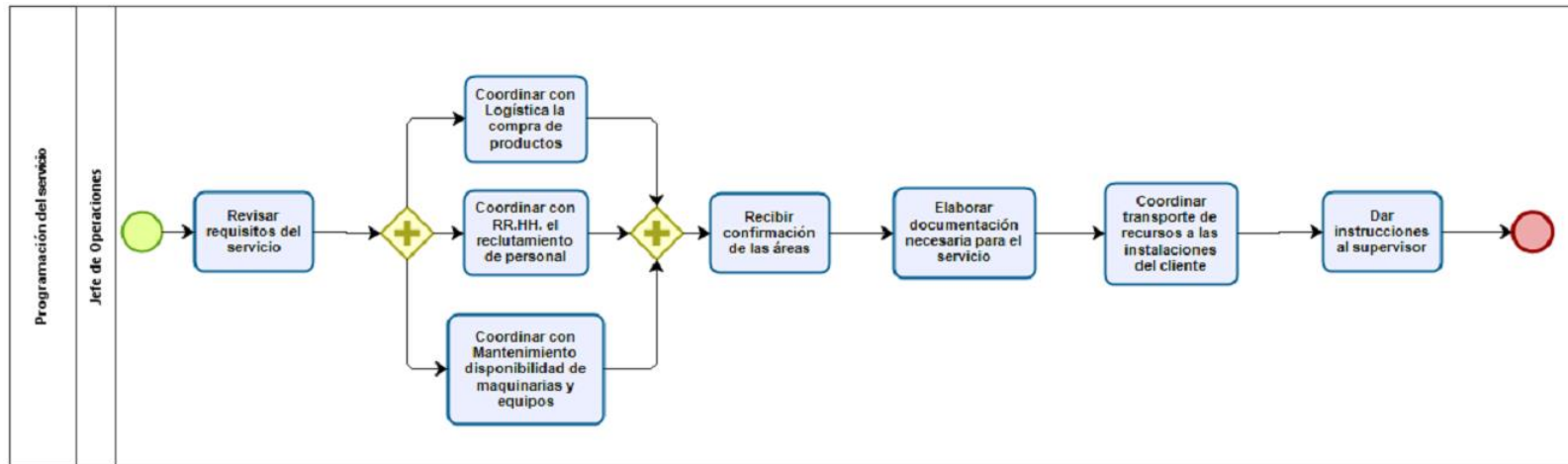
Anexo 17 Diagrama SIPOC Venta Privada

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Datos generales del cliente - Descripción de la necesidad del cliente - Consultas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar y seleccionar cliente potencial 2. Analizar requisitos 3. Elaborar oferta de servicio 4. Presentar oferta de servicio 5. Gestionar dudas y consultas 6. Negociar términos y condiciones sobre la oferta de servicio 7. Coordinar elaboración de contrato 8. Revisar contrato 9. Firmar contrato 10. Proceder con la Programación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato firmado - Lista de requerimientos del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Programación del Servicio

Anexo 18 Modelo as-is Venta Privada

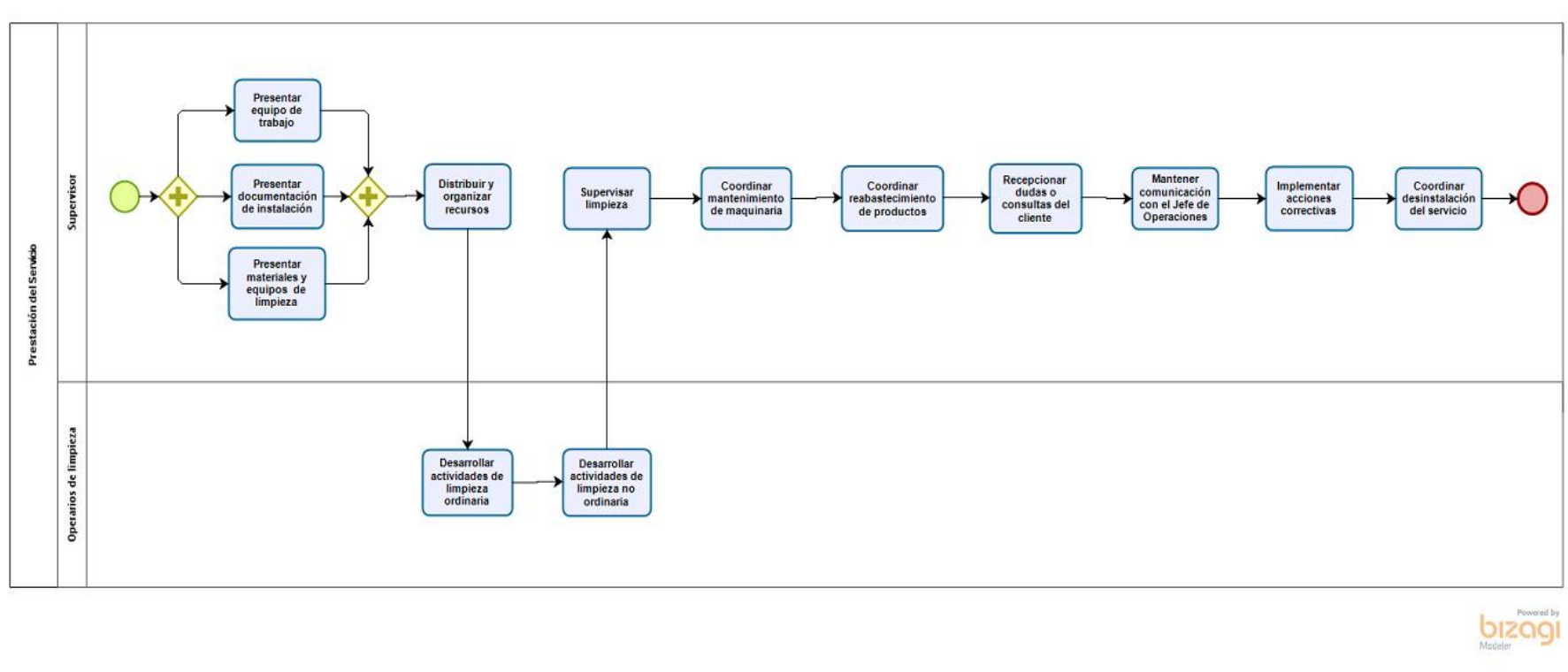
Anexo 19 Diagrama SIPOC Programación del Servicio

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Ventas - Jefe de Administración y Finanzas - Jefe de Logística - Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena pro - Lista de requerimientos del servicio - Presupuesto - Confirmación de los recursos adquiridos para el servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar requisitos del servicio 2. Coordinar con Logística la compra de materiales y productos requeridos 3. Coordinar con RRHH la contratación del personal requerido 4. Coordinar con el área de Mantenimiento la preparación de las máquinas y equipos requeridos 5. Recibir la confirmación de la áreas 6. Elaborar la documentación necesaria para el servicio 7. Coordinar con Logística transporte de los recursos 8. Dar instrucciones al supervisor sobre la instalación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal operativo - Maquinaria y equipos de limpieza - Productos de limpieza - Documentación necesaria para la instalación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Prestación del servicio

Anexo 20 Modelo as-is Programación del Servicio

Anexo 21 Diagrama SIPOC Prestación del Servicio

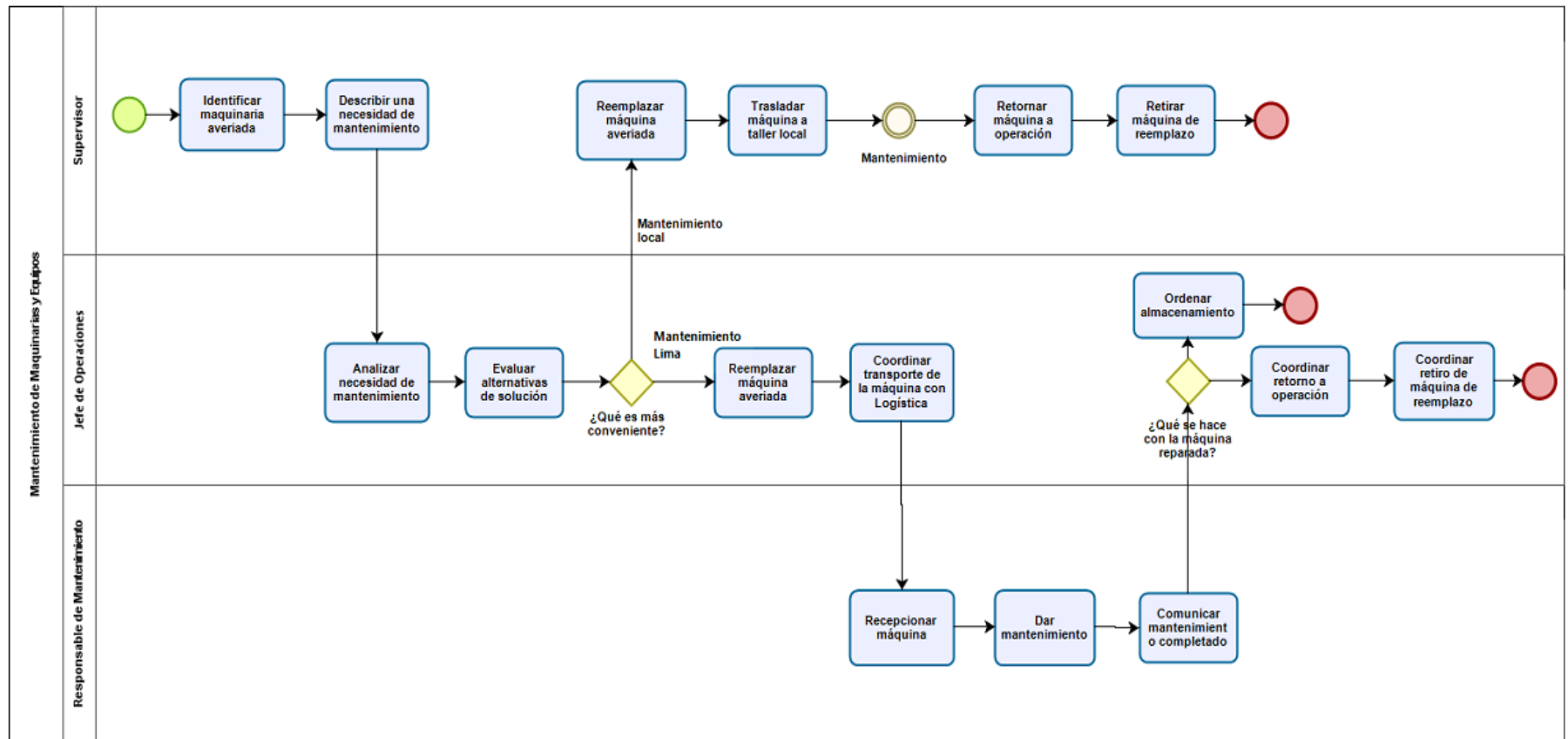
S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Programación del Servicio - Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal operativo - Maquinaria y equipos de limpieza - Productos de limpieza - Documentación necesaria para la instalación el servicio - Formatos de supervisión - Consultas, quejas y solicitudes del cliente - Cambios y acciones correctivas - Notificación sobre penalidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalar servicio 2. Desarrollar actividades ordinarias de limpieza 3. Desarrollar actividades no ordinarias de limpieza 4. Supervisar limpieza de instalaciones 5. Coordinar mantenimiento de la maquinaria averiada 6. Coordinar el abastecimiento de los productos de limpieza 7. Recepcionar quejas o solicitudes del cliente 8. Mantener comunicación con el Jefe de Operaciones 9. Implementar cambios y acciones correctivas 10. Desinstalar servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificaciones sobre necesidades del servicio - Formatos de supervisión completados - Penalidades - Informes sobre el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Jefe de Operaciones

Anexo 22 Modelo as-is Prestación del Servicio

Anexo 23 Diagrama SIPOC Mantenimiento

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor - Área de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de reparación de una maquinaria o equipo de limpieza - Cotizaciones - Presupuesto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar maquinarias o equipos malogrados 2. Solicitar cotización en taller local 3. Comunicar situación al Jefe de Operaciones 4. Evaluar costos de alternativas de solución 5. Enviar maquinaria o equipo al taller local o taller en Lima 6. Reemplazar con una maquinaria enviada de Lima o un servicio cercano 7. Monitorear mantenimiento 8. Recoger maquinaria/equipo 9. Colocarla en almacén o en operación 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de reparación de maquinarias o equipos - Mantenimiento de maquinaria averiada 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones

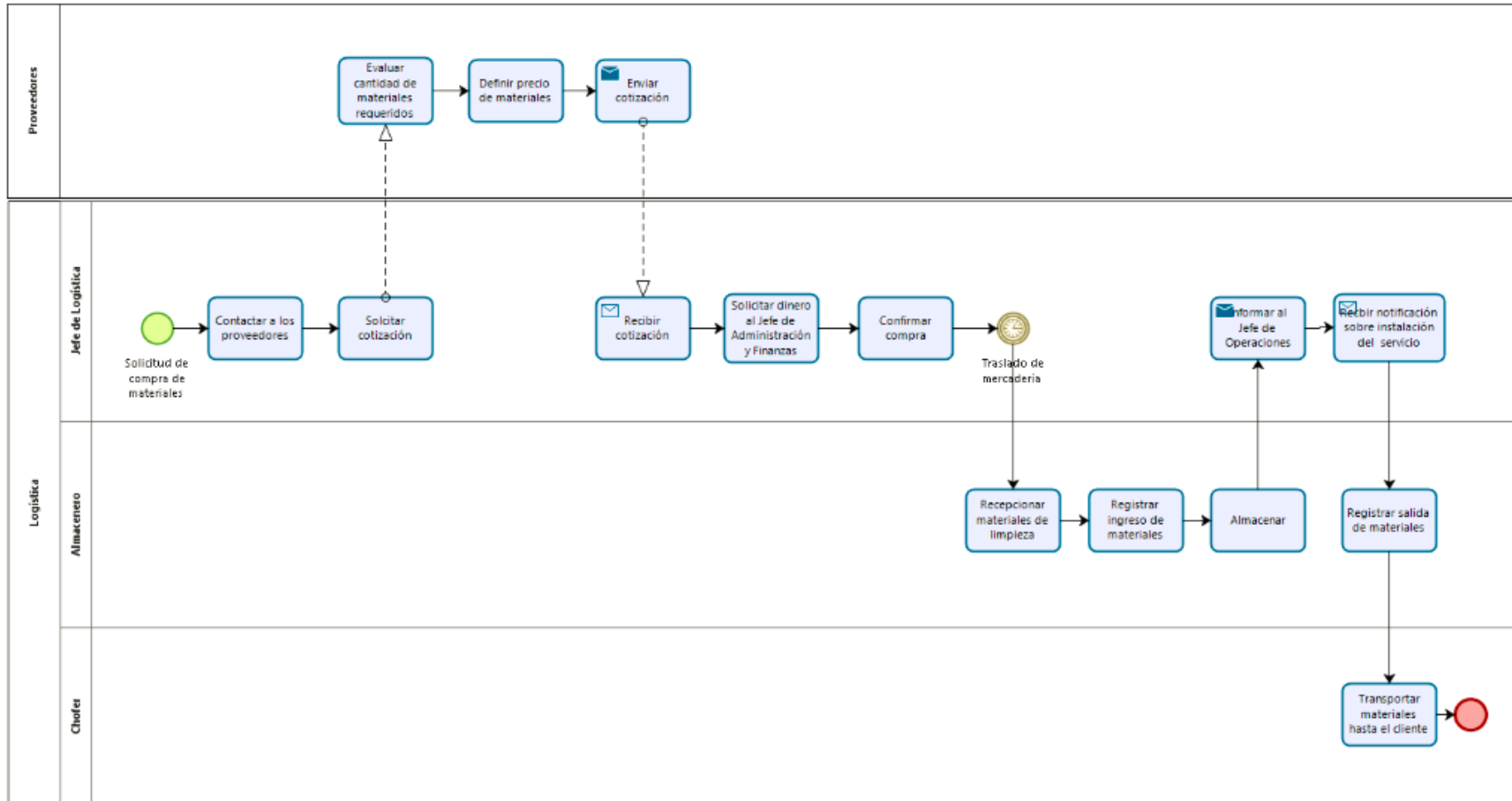
Anexo 24 Modelo as-is Mantenimiento



Anexo 25 Diagrama SIPOC Logística

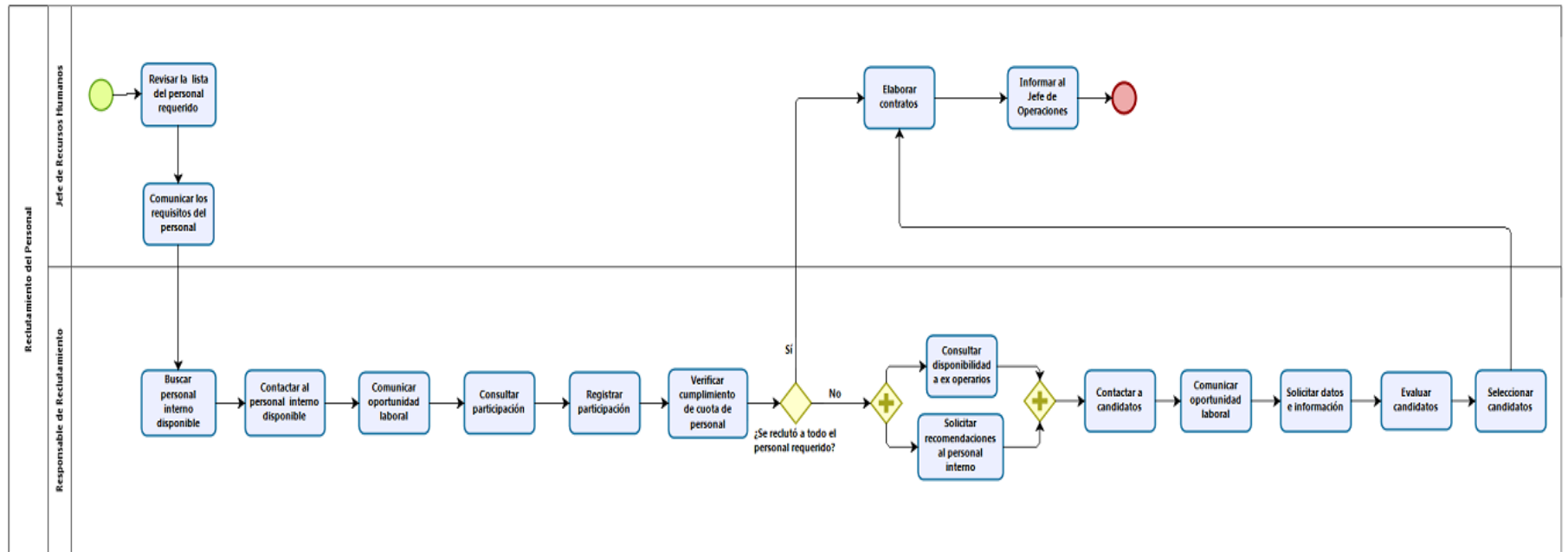
S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de requerimientos del servicio - Descripción de los productos - Solicitud de abastecimiento de materiales de limpieza - Inventario de Productos - Lista de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar lista de productos requeridos 2. Contactar a los proveedores 3. Solicitar cotización 4. Evaluar precios 5. Confirmar compra 6. Recepcionar productos 7. Registrar ingreso de productos 8. Almacenar 9. Recibir notificación sobre entrega de productos 10. Registrar salida de productos 11. Transportar productos a las instalaciones del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Órdenes de compra - Facturas - Inventario de productos actualizado - Productos en las instalaciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Logística - Almacenero - Chofer - Proceso Contabilidad

Anexo 26 Modelo as-is Logística



Anexo 27 Diagrama SIPOC Reclutamiento del Personal

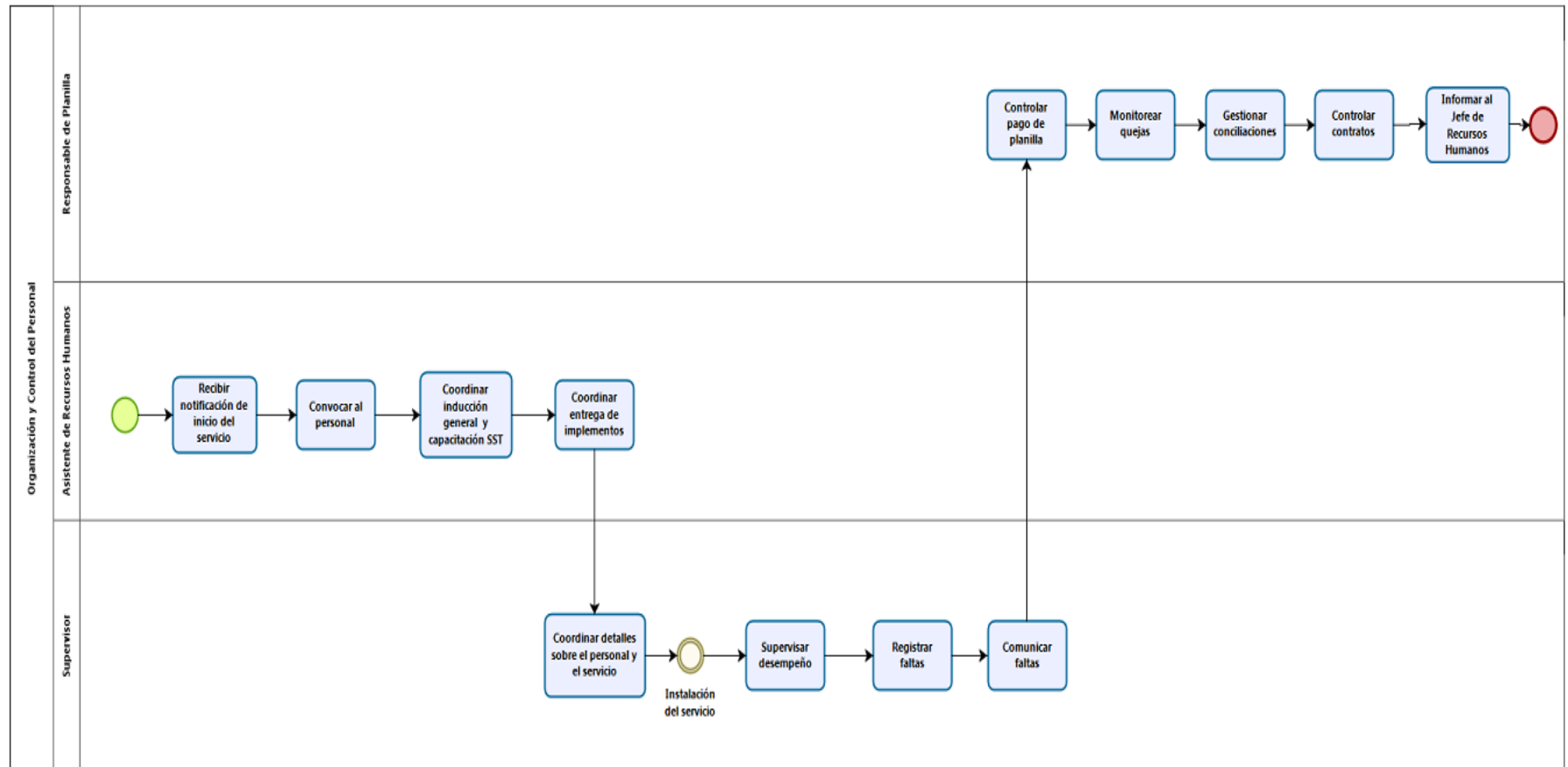
S	I	P	O	C
- Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de requerimientos del servicio - Descripción del personal requerido (perfil, cantidad, locación) - Bases de datos del personal - Candidatos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar lista del personal requerido 2. Identificar personal interno disponible 3. Comunicar oportunidad laboral 4. Consultar participación 5. Registrar participación 6. Verificar cumplimiento de cuota de personal requerido 7. Buscar candidatos 8. Evaluar candidatos 9. Seleccionar candidatos 10. Elaborar contratos 11. Informar al Jefe de Operaciones 	- Personal operario contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Organización y Control del Personal - Proceso Contabilidad

Anexo 28 Modelo as-is Reclutamiento del Personal

Anexo 29 Diagrama SIPOC Organización y Control del Personal

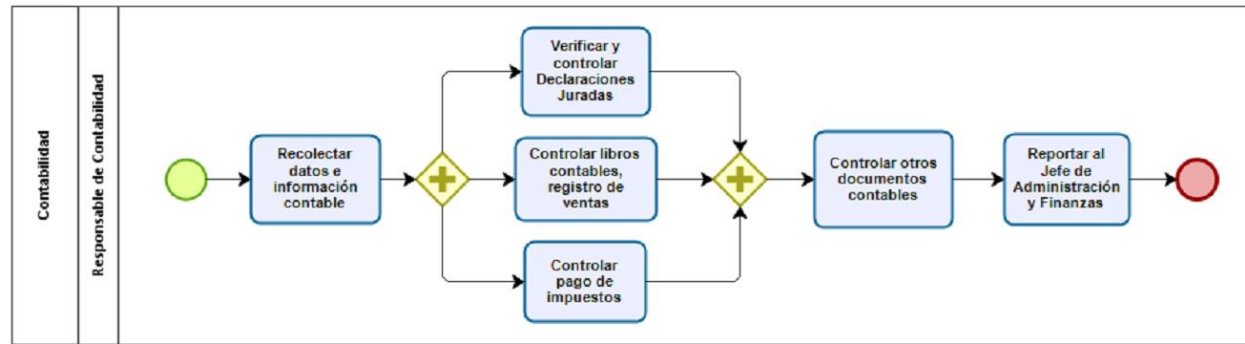
S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Reclutamiento del Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificación de inicio de servicios - Reportes del supervisor - Registro de faltas del personal - Cálculo remuneraciones y descuentos al personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir notificación de inicio del servicio 2. Convocar al personal 3. Dar inducción general sobre la empresa y la Salud y Seguridad en el Trabajo 4. Entregar implementos personales 5. Dar instrucciones para la instalación del servicio 6. Controlar asistencia del personal durante el servicio 7. Controlar pago de planilla 8. Monitorear quejas y dudas 9. Gestionar conciliaciones 10. Controlar contratos 11. Informar a Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado - Boletas de pago - Cartas de liquidación - Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Prestación del Servicio - Proceso Contabilidad

Anexo 30 Modelo as-is Organización y Control del Personal



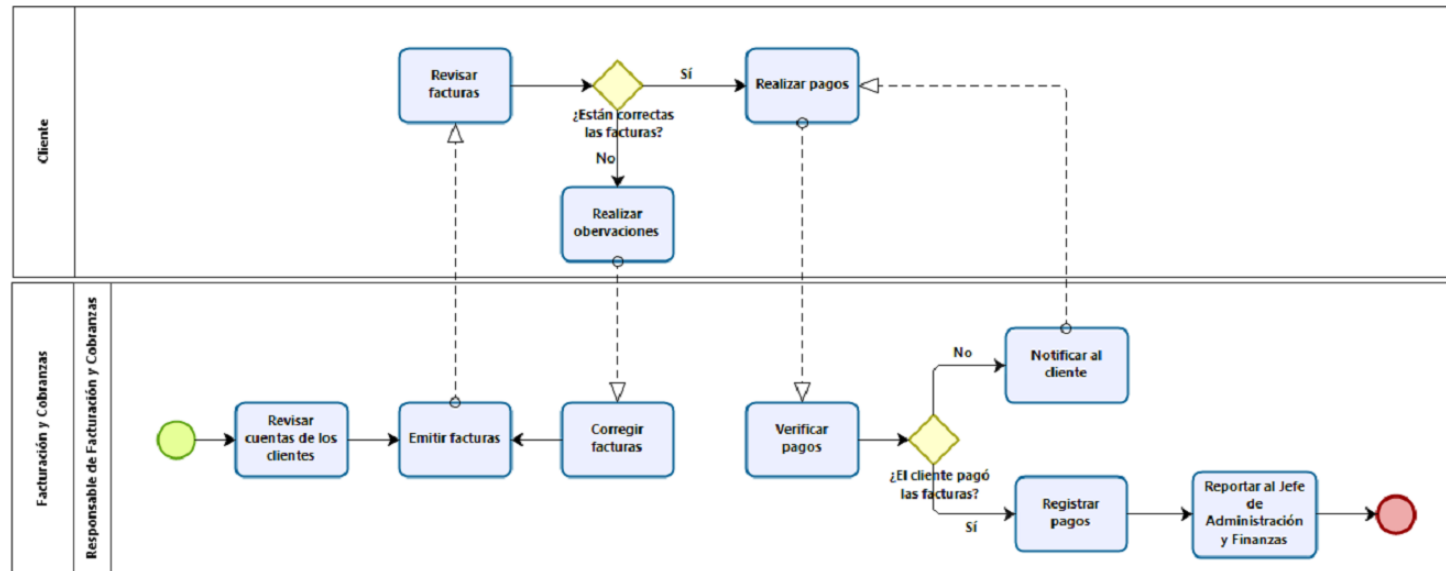
Anexo 31 Diagrama SIPOC Contabilidad

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Área de Logística - Área de Operaciones - Área de Recursos Humanos - Jefe de Administración y Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletas, facturas, notas de crédito, notas de débito 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar boletas y facturas 2. Controlar libros contables 3. Controlar pago de impuestos 4. Controlar Declaraciones Juradas 5. Controlar otros documentos 6. Reportar al Jefe de Administración y Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación contable 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Administración y Finanzas

Anexo 32 Modelo as-is Contabilidad

Anexo 33 Diagrama SIPOC Facturación y Cobranzas

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> - Área de Contabilidad - Jefe de Administración y Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato - Datos de las cuentas de los cliente - Constancias de pago de contabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las cuentas de los clientes 2. Emitir facturas 3. Corregir facturas 4. Verificar pagos de los clientes 5. Notificar a los clientes el pago de sus cuentas 6. Registrar pagos 7. Reportar al Jefe de Administración y Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de facturación y cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Administración y Finanzas

Anexo 34 Modelo as-is Facturación y Cobranzas

Anexo 35 Guía de Entrevistas a la Alta Dirección

Guía de Entrevistas	
Elaborado por: Kiara Elisa Liñan Portella	Fecha:
	Hora:
<p>Introducción:</p> <p>El objetivo de esta Guía es establecer y resumir las preguntas bases que han sido consideradas para la recolección y análisis de datos e información sobre la empresa LIVA S.R.L. Cabe indicar, que estas preguntas dirigidas a la Alta Dirección de la organización, abordan 5 tópicos principales: 1) Modelo de Negocio, 2) Prestación del servicio, 3) Gestión de Procesos Globales, 4) Gestión de la Información y 5) Enfoque de Calidad.</p>	
<p style="text-align: center;">Preguntas guía</p> <p>Tópico 1. Modelo de negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es LIVA? 2. ¿Cuándo y cómo se inició LIVA? 3. ¿Qué servicios ofrece su organización? 4. ¿Quiénes son sus clientes? 5. ¿Cuáles son los canales que emplean para gestionar a sus clientes? 6. ¿Cuáles son sus recursos claves? 7. ¿Cuáles son sus actividades claves? 8. ¿Qué diferencia a su servicio de la competencia? 9. ¿Considera que el mercado se ha vuelto más competitivo? 10. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos de la industria? 11. ¿Cuál es la meta de LIVA? <p>Tópico 2. Prestación del servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ofrece 5 tipos de servicio de limpieza y mantenimiento industrial. ¿Podría describir cada uno de estos? 2. Actualmente, ¿La empresa desarrolla todos los servicios que ofrece? 	

3. ¿La empresa ofrece otros servicios adicionales? (ej. Limpieza de obra, hospitales, edificios, comunidades) ¿Lo consideraría en el corto o mediano plazo?
4. ¿Cuál o cuáles son los principales servicios que le solicitan sus clientes? (contratos)
5. ¿Cómo es el proceso de instalación del servicio en Lima y en provincias? ¿Cómo se consigue y traslada el personal, las maquinarias y los productos de limpieza? ¿Dónde se colocan las maquinarias, herramientas de limpieza cuando se llega a la instalación del cliente?
6. ¿Cómo es el proceso de supervisión del servicio en Lima y en Provincias? ¿Qué hace el supervisor? ¿Verifica que el personal esté completo, que aplique los procedimientos de limpieza, estén con sus uniformes y su EPP? ¿Cómo comunica el supervisor la situación del servicio?
7. En general, ¿Se emplean protocolos de trabajo dentro de todas las áreas de la organización? ¿Existen procedimientos? ¿Hay estándares de operación? ¿Manuales?
8. Cuando termina el servicio ¿Cómo es la desinstalación?

Tópico 3. Gestión de Procesos globales

1. ¿Qué procesos globales se desarrollan en LIVA?
2. ¿Podría describir cada proceso?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan dentro de cada proceso?

Tópico 4. Gestión de la Información

1. ¿Qué datos almacena y controla la empresa? ¿Tienen registrados datos sobre los Ingresos/Egresos, Clientes, Proveedores, Trabajadores, Maquinarias/Equipos, Materiales de limpieza, etc.?
2. ¿Las bases de datos están interconectadas o se manejan por separado?
3. ¿Dónde se almacenan los datos? ¿Se emplea un software básico, un software de gestión o un ERP?
4. ¿Quiénes tienen acceso a estas bases de datos?
5. ¿Existe algún mecanismo de seguridad para proteger los datos e información?
6. ¿Se elaboran reportes e informes sobre el análisis a las bases de datos? Por ejemplo: se hacen estadísticas sobre volúmenes de ventas, distribución de trabajadores por locación del servicio, cantidad de maquinarias y equipos de limpieza distribuidos por locación.
7. ¿Con qué frecuencia se hacen estos informes o reportes?

Tópico 5. Enfoque de calidad

1. ¿Para usted, qué es calidad?

2. ¿LIVA ofrece un servicio de calidad?
3. ¿La organización cuenta con algún certificado de calidad?
4. ¿La organización desarrolla actividades para medir la satisfacción de sus clientes?

Anexo 36 Encuesta de Satisfacción al Operario de Limpieza

Encuesta de Satisfacción al Operario de Limpieza

Estimado trabajador, en base a su experiencia prestando el servicio de limpieza y mantenimiento, le agradeceremos responda la presente encuesta para conocer su nivel de satisfacción actual dentro de la empresa LIVA. Le recordamos que esta encuesta es anónima y sus respuestas honestas serán de gran utilidad para implementar mejoras.

Instrucción: Complete los espacios en blanco y marque sus respuestas con una X dentro del recuadro correspondiente. Además, considere la siguiente escala para responder el cuestionario:

1=Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3 = Neutro, 4= De acuerdo, 5 = Completamente de acuerdo.

I. Datos descriptivos:

Sexo:

F	M
---	---

Edad:

18-25	26-33	34-41	42-49	48-55	55<
-------	-------	-------	-------	-------	-----

 años

Tipo de contrato

Contratado laboral fijo	Contratado laboral temporal
-------------------------	-----------------------------

Tiempo laborando en LIVA:

<1	1-2	2-3	3-4	4-5	5<
----	-----	-----	-----	-----	----

 años

II. Cuestionario:

1	Usted considera que la empresa le brinda todos los materiales e implementos necesarios para desarrollar las actividades de limpieza.	1	2	3	4	5
2	Usted considera que la empresa le capacita apropiadamente sobre cómo desarrollar una limpieza eficiente.	1	2	3	4	5
3	Usted considera que la empresa le capacita adecuadamente en temas de seguridad.	1	2	3	4	5
4	Usted considera que la empresa tiene una supervisión y control efectivo sobre su desempeño.	1	2	3	4	5
5	Usted considera que los problemas que se presentan en el servicio son gestionados de forma adecuada por la empresa.	1	2	3	4	5
6	Usted considera que la empresa le escucha cuando tiene alguna sugerencia de mejora sobre el servicio.	1	2	3	4	5
7	Usted considera que sus compañeros de trabajo se esfuerzan por desarrollar una limpieza eficaz y segura.	1	2	3	4	5
8	Usted considera que la empresa valora su esfuerzo.	1	2	3	4	5
9	Usted se siente identificado con la empresa, sus objetivos, valores y principios.	1	2	3	4	5

III. Preguntas Generales:

10	Usted se siente completamente satisfecho y cómodo trabajando en la empresa.	1	2	3	4	5
11	Usted recomendaría a otras personas trabajar en LIVA.	1	2	3	4	5

Si adicionalmente tuviera alguna observación o comentario relacionado a los temas de esta encuesta, indíquelo en la siguiente viñeta:

--

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 37 Encuesta de Satisfacción al Cliente

Encuesta de Satisfacción al Cliente

Estimado cliente, en base a su experiencia en la contratación de servicios de limpieza y mantenimiento, le agradeceremos responda la presente encuesta para conocer su nivel de satisfacción con respecto al servicio de limpieza ofrecido por la empresa LIVA S.R.L. Le recordamos que esta encuesta es anónima y sus respuestas honestas serán de gran utilidad para implementar mejoras en el servicio.

Instrucción: Complete los espacios en blanco y marque sus respuestas con una X dentro del recuadro correspondiente. Además, considere la siguiente escala para responder el cuestionario: 1=Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3 = Neutro, 4= De acuerdo, 5 = Completamente de acuerdo.

I. Datos descriptivos:

Tipo de organización:

Empresa del sector público

Empresa del sector privado

Forma en la que conoció sobre los servicios de LIVA S.R.L.

Licitaciones

Recomendación

Tiempo contratando los servicios de la empresa LIVA:

<1
año

1-2
años

2-3
años

3-4
años

4-5
años

5< años

II. Cuestionario:

1	Usted considera que el servicio de limpieza de LIVA es eficaz.	1	2	3	4	5
2	Usted considera que el servicio de LIVA es confiable.	1	2	3	4	5
3	Usted considera que el servicio de LIVA es seguro.	1	2	3	4	5
4	Usted considera que LIVA emplea productos de limpieza de calidad.	1	2	3	4	5
5	Usted considera que LIVA emplea tecnología (maquinarias y equipos) adecuados para la limpieza.	1	2	3	4	5
6	Usted considera que los operarios de limpieza de LIVA son competentes.	1	2	3	4	5
7	Usted considera que el supervisor de limpieza de LIVA es competente.	1	2	3	4	5
8	Usted considera que el personal operativo de LIVA cuenta con el uniforme, epp y materiales adecuados para desarrollar la limpieza.	1	2	3	4	5
9	Usted considera que ante un problema, LIVA actúa de forma rápida para implementar una solución efectiva.	1	2	3	4	5

III. Preguntas generales

10 Indique cuáles considera que son las 2 fortalezas principales del servicio prestado por LIVA.

- ☐ Precio
- ☐ Flexibilidad
- ☐ Seguridad

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Limpieza eficaz |
| <input type="checkbox"/> | Personal competente |
| <input type="checkbox"/> | Rápida capacidad de respuesta a los problemas, cambios |

11	Indique cuáles son los 2 aspectos principales que deberían mejorar el servicio de LIVA.
----	---

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Tener personal operativo más competente |
| <input type="checkbox"/> | Emplear mejores procedimientos de seguridad |
| <input type="checkbox"/> | Emplear mejores procedimientos de limpieza |
| <input type="checkbox"/> | Utilizar nueva tecnología para la limpieza |
| <input type="checkbox"/> | Tener un mejor control sobre los problemas, cambios operativos y acciones correctivas |

12	Indique, en general, si usted se siente completamente satisfecho con el servicio de limpieza ofrecido por LIVA
----	--

Totalmente en
desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente de acuerdo

13	Finalmente, ¿Usted recomendaría el servicio de LIVA a otras empresas?
----	---

Totalmente en
desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente de acuerdo

Si adicionalmente tuviera alguna observación o comentario relacionado a los temas de esta encuesta, indíquelo en la siguiente viñeta:

--

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 38 Cuestionario Requisitos Norma ISO 9001:2015

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
	4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN								
4.1.	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Alta Dirección			2				
4.1	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	Alta Dirección	Misión, visión, objetivos definidos		2				
4.2.	¿La organización ha determinado las partes interesadas pertinentes al sistema?	Alta Dirección		1					
4.2.	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	Alta Dirección		1					
4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema de gestión de calidad?	Jefe de Calidad			2				
4.4.	¿La organización ha determinado los procesos necesarios para el sistema, considerando sus entradas, salidas, secuencias e interacciones?	Jefe de Calidad			2				
4.4.	¿La organización ha definido los criterios y métodos necesarios para controlar los procesos?	Jefe de Calidad			2				
4.4.	¿La organización ha definido los riesgos y oportunidades para sus procesos?	Jefe de Calidad		1					
4.4.	¿La organización ha establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Jefe de Calidad					4		
4.4.	¿La organización evalúa y mejora constantemente los procesos del sistema?	Jefe de Administración y			2				

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
		Finanzas / Jefe de Calidad							
4.4.	¿La organización mantiene y conserva información documentada para asegurar la eficacia de los procesos?	Jefe de Administración y Finanzas			2				
Nivel de aplicación del requisito 4. La organización y su contexto				1.9					
5. LIDERAZGO									
5.1.1.	¿La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad, verificando el cumplimiento de la política y objetivos del sistema?	Alta Dirección			2				La alta dirección se reúne y mantiene comunicación constante con el Responsable SIG para la revisión de documentos del SGC.
5.1.1.	¿La alta dirección promueve y comunica la importancia de un sistema de gestión de calidad eficaz?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad		1					El SGC aún está en etapa de planificación.
5.1.2.	¿La alta dirección asegura el enfoque al cliente sobre sus procesos, productos y servicios?	Alta Dirección			2				Existe un Ingeniero SST encargado de brindar las capacitaciones en materia de seguridad y limpieza.
5.1.2.	¿La alta dirección asegura el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicable a la organización?	Alta Dirección / Asesor legal					4		La empresa cuenta con un asesor legal externo que garantiza el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables a la empresa.
5.2.1. 5.2.2.	¿La alta dirección ha definido, actualizado y comunicado la Política de Calidad y se ha asegurado que esta sea accesible?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad			2				

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
5.3.	¿La alta dirección ha definido las responsabilidades y autoridades para cada uno de los roles pertinentes en la organización?	Alta Dirección/ Jefe de RR.HH./ Jefe de Calidad				3			Falta la descripción para los puestos de trabajo
5.3.	¿Las responsabilidades y autoridades han sido comunicadas y entendidas en toda la organización?	Jefe de RR.HH.			2				La mayoría conoce la jerarquía y los roles, pero no las autoridades de cada rol.
5.3.	¿Se han definido y asignado responsabilidades y autoridades para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la Norma, los objetivos de los procesos y la integridad del sistema?	Jefe de RR.HH.		1					
Nivel de aplicación del requisito 5. Liderazgo				2.1					
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
6.1.1.	¿La organización ha planificado un sistema de gestión de calidad, incluyendo el análisis de riesgos y oportunidades?	Jefe de Calidad	Procedimientos en proceso		2				Aún no se cumplen completamente los requisitos 4.1. y 4.2.
6.1.2.	¿La organización ha elaborado un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Jefe de Calidad		1					Aún no existe un plan para abordar los riesgos y oportunidades.
6.2.1.	¿La organización ha definido y documentado los objetivos de calidad?	Jefe de Calidad				3			
6.2.2.	¿La organización ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Jefe de Calidad		1					
6.3.	¿La organización actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Jefe de Calidad		1					Comunica y ejecuta los cambios pero no hay un plan de cambios periódico.
Nivel de aplicación del requisito 6. Planificación→				1.6					

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
7. SOPORTE									
7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?	Todos los líderes de procesos	Presupuestos			3			
7.1.2.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Jefe de RR.HH.	Bases de datos del personal			3			
7.1.3.	¿La organización cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Jefe de Administración y Finanzas	Sede administrativa				4		
7.1.4.	¿La organización analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	Todos los líderes de procesos	Matriz IPERC			3			
7.1.5.	¿La organización utiliza sistemas de seguimiento y medición adecuados para verificar la conformidad de sus servicios con los requisitos?	Jefe de Operaciones				3			
7.1.5.	¿La organización conserva información documentada de sus actividades de seguimiento y medición?	Jefe de Operaciones			2				
7.1.6.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Jefe de RR.HH.			2				
7.2.	¿La organización ha determinado las competencias necesarias del personal que desarrolla los procesos del SGC?	Jefe de Calidad / Jefe de RR.HH.		1					
7.2.	¿La organización realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Jefe de RR.HH.		1					


CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
7.2.	¿La organización conserva información documentada sobre las competencias del personal?	Jefe de RR.HH.			2				
7.3.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Jefe de Calidad / Jefe de RR.HH.		1					
7.4.	¿La organización ha definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Jefe de Calidad		1					
7.5.1.	¿La organización ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Jefe de Calidad		1					
7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura de su accesibilidad?	Jefe de Calidad			2				
7.5.3.	¿La organización actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Jefe de Administración y Finanzas/ Responsable SIG				3			
Nivel de aplicación del requisito 7.Apoyo				2.1					
8. OPERACIÓN									
8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Todos los líderes de procesos	Procedimientos en proceso		2				Se están planificando cambios para el mejor control de los procesos.
8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Jefe de Licitaciones/Jefe de Operaciones	Licitación			3			
8.2.3.	¿La organización adapta y verifica su capacidad para que sus productos y/o	Jefe de Licitaciones/Jefe de Operaciones	Bases y Contratos				4		

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
	servicios cumplan con los requisitos de los clientes?								
8.2.3.	¿La organización adapta sus productos y servicios a los requisitos legales y reglamentarios?	Jefe de Licitaciones/Jefe de Operaciones	Bases y Contratos					5	
8.2.4.	¿La organización registra y comunica los cambios que afectan los productos y servicios al personal correspondiente?	Jefe de Licitaciones/Jefe de Operaciones			2				No existe un registro claro de las comunicaciones de dichos cambios.
8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?								No aplica
8.3.2.	¿La organización tiene un proceso de diseño y desarrollo que incluye su planificación, verificación y validación?								No aplica
8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?								No aplica
8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?								No aplica
8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?								No aplica
8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?								No aplica
8.4.1.	¿La organización realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	Jefe de Logística		1					
8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	Jefe de Logística		1					

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	Jefe de Logística			2				
8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	Jefe de Logística	supervisión				4		
8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	Jefe de Operaciones			2				
8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	Jefe de Operaciones			2				
8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Jefe de Operaciones				3			
8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Jefe de Operaciones			2				
8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	Jefe de Operaciones			2				
8.6.	¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	Jefe de Operaciones			2				
8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	Jefe de Operaciones				3			
Nivel de aplicación del requisito 8. Operación				2.5					
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO									
9.1.1.	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Jefe de Calidad			2				


CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
9.1.2.	¿La organización hace seguimiento al grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Jefe de Calidad		1					Falta la aplicación de encuestas.
9.1.3.	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Jefe de Calidad			2				
9.2.1.	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados?	Jefe de Calidad		1					
9.2.2.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Jefe de Calidad		1					
9.3.1.	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Alta Dirección		1					
9.3.2.	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Alta Dirección		1					
Nivel de aplicación del requisito 9.Evaluación del desempeño				1.29					
10. MEJORA									
10.1.	¿La organización cumple los requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad		1					
10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad			2				Existe un registro de las NC, penalidades del servicio pero no un análisis de las causas y acciones tomadas.
10.2.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad		1					No existe un registro de las acciones correctivas
10.3.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad		1					Se implementan acciones de mejora en función de los resultados financieros

CUESTIONARIO REQUISITOS NORMA ISO 9001:2015									
	PREGUNTA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
									pero falta aplicar otros indicadores
10.3.	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Alta Dirección/ Jefe de Calidad		1					No existen métodos de mejora definidos como Kaizen o Six Sigma.
Nivel de aplicación del requisito 10.Mejora				1.2					
SGC- ISO 9001:2015 - REQUISITOS - NIVEL DE APLICACIÓN →				2					

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
		Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	1 de 26

Anexo 39. Manual de Gestión de Calidad

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	2 de 26

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

LIVA S.R.L. es una empresa peruana de limpieza y mantenimiento industrial que fue fundada en 1992 por el Sr. Virgilio Vasallo en la ciudad de Chiclayo.

Esta organización se inició como una pequeña empresa familiar con tan sólo 12 trabajadores. Sin embargo, con el transcurso de los años, la organización ha logrado crecer y establecerse, hoy en día, como una empresa grande y sólida, con más de 600 trabajadores distribuidos a nivel nacional brindando el servicio de limpieza y satisfaciendo a diversos clientes del sector público y privado.

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. OBJETIVO


El presente Manual de Gestión de la Calidad tiene por objetivo principal establecer los lineamientos generales para el aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L., tomando como base la Norma ISO9001:2015.

2.2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los procesos y personas que se encuentren bajo el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.

2.3. NORMAS DE REFERENCIA

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	3 de 26

El Sistema de Gestión de Calidad implementado en LIVA se encuentra basado en las siguientes normas:

- UNE-EN ISO 9000:2015 Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario.
- UNE-EN ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad-Requisitos.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos y definiciones que se emplean en el presente Manual de Calidad corresponden a la Norma UNE-EN ISO 9000:2015.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Comprensión de la organización y de su contexto

LIVA determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica. Además, LIVA realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones mencionadas, a través del Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas.

4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas


LIVA determina, realiza el seguimiento y revisión de:

- Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.
- Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión.

Esto se cumple a través del Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas.

4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	4 de 26

LIVA determina los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad a través de la definición de su alcance.


“El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L. incluye la venta, planificación, prestación y supervisión del servicio de limpieza integral de instalaciones a nivel nacional, cumpliendo con todos los requisitos de la Norma ISO9001:2015 a excepción del 8.3”.

4.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos

LIVA establece, implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la Norma ISO9001:2015. LIVA determina los procesos necesarios para el sistema y para ello cumple con:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos, a través de las Fichas Técnicas de los Procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos, a través del Mapa de Procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y métodos para asegurar la eficacia y control de los procesos, a través de los indicadores y mecanismos de control descritos en las Fichas Técnicas de los Procesos y en los Procedimientos.
- Determinar y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para los procesos, a través de las Fichas Técnicas de los Procesos.
- Asignar las responsabilidades y autoridades, a través de las Fichas Técnicas de los Procesos, los Procedimientos y las Fichas de Descripción de Puestos.
- Abordar los riesgos y oportunidades de los procesos, a través de la Matriz Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	
		Página:	5 de 26

- g) Evaluar e implementar cambios en los procesos de ser necesarios, a través del Procedimiento Gestión del Cambio.
- h) Mejorar los procesos.

5. LIDERAZGO


5.1. Liderazgo y compromiso

5.1.1. Generalidades

La alta dirección de LIVA demuestra liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:

- a) Asumiendo la rendición de cuentas sobre la eficacia del sistema.
- b) Asegurando que la política y objetivos de calidad se establezcan y sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
- c) Asegurando que los requisitos del sistema se integren en los procesos de negocio de la organización.
- d) Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- e) Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para el sistema.
- f) Comunicando la importancia de un sistema eficaz y conforme a los requisitos del sistema.
- g) Asegurando que el sistema logre los resultados previstos.
- h) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas que forman parte del sistema.
- i) Promoviendo la mejora.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	6 de 26

- j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

5.1.2. Enfoque al cliente

La alta dirección de LIVA se asegura de que los requisitos de los clientes se determinen, comprendan y cumplan, a través de los procedimientos de Ventas y Supervisión del Servicio, orientados en controlar la satisfacción de los clientes. Asimismo, la alta dirección se asegura de determinar y considerar los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad del servicio y la capacidad de satisfacer a los clientes.

5.2. Política


5.2.1. Establecimiento de la política de calidad

La alta dirección de LIVA establece, implementa, y mantiene una Política de Calidad que cumple con:

- Ser apropiada con el propósito, contexto y dirección estratégica de la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para los objetivos.
- Incluir un compromiso para cumplir los requisitos aplicables.
- Incluir un compromiso de mejora continua.

5.2.2. Comunicación de la política de calidad

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	7 de 26

La política de calidad está disponible como información documentada, se comunica, entiende y aplica dentro de la organización tal como se establece a través de la Matriz de Comunicaciones.

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección de LIVA se asegura de que los roles, responsabilidades y autoridades pertinentes se comuniquen y entiendan dentro de la organización, a través del Organigrama, el Manual de la Organización y Funciones, y las Fichas de Descripción de Puestos.

6. PLANIFICACIÓN

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades


LIVA considera las cuestiones internas y externas, así como, las partes interesadas y sus requisitos para determinar los riesgos y oportunidades necesarios a abordar, con el fin de:

- Asegurar que el sistema de gestión de calidad pueda lograr sus resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir o reducir efectos no deseados.
- Lograr la mejora.

Además, LIVA planifica las acciones, la manera de implementar y evaluar la eficacia de dichas acciones a través de la Matriz Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades.

6.2. Objetivo de calidad y planificación para lograrlos

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	8 de 26

LIVA establece los objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad a través de la Matriz Objetivos. En dicha matriz se puede comprobar que los objetivos de calidad cumplen con las siguientes características:


- Son coherentes con la política de calidad.
- Son medibles.
- Tienen en cuenta los requisitos aplicables.
- Son pertinentes para la conformidad de los servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Son objeto de seguimiento.
- Se comunican.
- Se actualizan.

Adicionalmente, cabe indicar que mediante la Matriz de Objetivos LIVA planifica cómo lograr los objetivos de calidad, al establecer un indicador, meta, plan de acción, responsable y frecuencia con la cual se evaluarán los objetivos.

6.3. Planificación de los cambios

Cuando LIVA establece la necesidad de aplicar algún cambio en el sistema de gestión de calidad aplica el Procedimiento Gestión del Cambio. De esta forma, LIVA implementa los cambios de forma planificada, considerando el propósito, consecuencias, integridad y viabilidad de estos.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	9 de 26

7. APOYO

7.1. Recursos

7.1.1. Generalidades

LIVA determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad, considerando las capacidades y limitaciones internas, así como, la necesidad de proveedores externos. Esto, a través de las Fichas Técnicas de los Procesos, en las cuales se indican los recursos necesarios y, específicamente, mediante el Procedimiento Compras, el Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal y el Procedimiento de Evaluación y Control de Proveedores.

7.1.2. Personas


LIVA es consciente de la importancia de las personas dentro de la organización para el correcto desarrollo de sus procesos y el sistema de gestión de calidad. Por ello, LIVA cuenta actualmente con más de 600 trabajadores, entre operativos y administrativos.

7.1.3. Infraestructura

LIVA proporciona y mantiene la infraestructura necesaria y adecuada para la operación eficaz de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. LIVA cuenta actualmente con la siguiente infraestructura:

- a) Edificios y servicios asociados (Sede principal en Lima y sede auxiliar en Chiclayo)

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	10 de 26

- b) Equipos, incluyendo hardware y software (maquinaria de limpieza, computadoras, etc.)
- c) Recursos de transporte (camión de carga)
- d) Tecnologías de la información y comunicación

7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos


LIVA determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. El ambiente necesario para el buen desarrollo de los procesos se mantiene a través del Procedimiento Supervisión del Personal.

7.1.5. Recursos de seguimiento y medición

LIVA determina y proporciona los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, que son producto del seguimiento o medición que se aplican para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. LIVA, a través del Procedimiento Planificación del Servicio y el Procedimiento Supervisión del Servicio asegura que los supervisores y demás responsables de la limpieza cuenten con registros, entre otros recursos, para garantizar la identificación, trazabilidad, análisis y monitoreo continuo de la conformidad de los productos y servicios.

7.1.6. Conocimientos de la organización

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	11 de 26

LIVA determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y la conformidad de los productos y servicios. Adicionalmente, se debe indicar, que LIVA en la medida que presente la necesidad de actualizar los conocimientos dentro de la empresa aplicará los procedimientos de Inducción, Capacitación y Entrenamiento del Personal.

7.2. Competencia

LIVA, tal como se indicó en los puntos 5.3 y 7.1.2, cuenta con las personas necesarias para el desarrollo eficaz del sistema de gestión de calidad. Estas personas cuentan con las competencias (educación, formación, experiencia) necesarias para los procesos, y ello se garantiza a través del Procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal, Inducción del Personal y asimismo, con el Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal.


7.3. Toma de conciencia

LIVA se asegura de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- a) La política de calidad
- b) Los objetivos de calidad
- c) Su contribución a la eficacia del sistema, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño
- d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema.

7.4. Comunicación

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	12 de 26

LIVA, a través de la Matriz Comunicaciones, determina las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad pues con esta herramienta establece qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica.

7.5. Información documentada

7.5.1. Generalidades

El sistema de gestión de calidad de LIVA incluye:

- La información documentada requerida por la Norma ISO9001:2015.
- La información documentada que la organización establece como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Esto se cumple a través del Procedimiento Gestión de la Información Documentada.


7.5.2. Creación y actualización

Al crear y actualizar información documentada, LIVA se asegura de que sea apropiada la identificación, descripción, formato, revisión y aprobación. Esto se establece con el Procedimiento de Gestión de la Información Documentada.

7.5.3. Control de la información documentada

La información documentada, requerida por la organización y la Norma ISO9001:2015, se controla a través del procedimiento Gestión de la Información Documentada y, de esta forma se asegura de que esta esté disponible y protegida. Además, cabe indicar que mediante el procedimiento previamente señalado, LIVA lleva a cabo las siguientes actividades:

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
		Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	13 de 26

- a) Distribución, acceso, recuperación y uso
- b) Almacenamiento y preservación
- c) Control de cambios
- d) Conservación y disposición

Adicionalmente, es importante acotar que LIVA identifica y controla la información documentada de origen externo que es necesaria y relevante para el sistema. Igualmente, LIVA se asegura de conservar y proteger toda aquella información documentada que sirva como evidencia de conformidad de los productos y servicios.


8. OPERACIÓN

8.1. Planificación y control operacional

LIVA planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones del capítulo 6, mediante:

- a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios
- b) El establecimiento de criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios.
- c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.
- d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	14 de 26

- e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada para hacer que los procesos se desarrollen según lo planificado y conforme los requisitos de los productos y servicios.

LIVA cumple con todo lo previamente mencionado a través del Procedimiento Planificación del Servicio. Y, adicionalmente, con el Procedimiento Supervisión del Servicio logra controlar los cambios planificados, mitigar los cambios no previstos y asegurar que los procesos contratados externamente estén controlados.

8.2. Requisitos para los productos y servicios


8.2.1. Comunicación con el cliente

A través del Procedimiento Ventas Sector Público, el Procedimiento Ventas Sector Privado y el Procedimiento Supervisión del Servicio, LIVA mantiene una comunicación con el cliente que incluye:

- Brindar la información relativa a los productos y servicios.
- Tratar las consultas, contratos, pedidos, incluyendo cambios.
- Obtener retroalimentación sobre el servicio, incluyendo quejas.
- Manipular o controlar la propiedad del cliente.
- Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	15 de 26

LIVA es una empresa cuyo modelo de negocio se enfoca en el marketing B2B (Business to Business). Los requisitos para los productos y servicios se encuentran explícitamente establecidos y detallados por el cliente, y ante esto, LIVA elabora una propuesta de servicio que corresponda directamente a estos requisitos, considerando y determinando para ello cuáles son todos los requisitos legales, reglamentarios, necesarios para la organización, así como, su capacidad para cumplirlos.

Cabe indicar que la determinación de los requisitos para el servicio se cumple a través los procedimientos de ventas.


8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios

LIVA, a través de los procedimientos Ventas Sector Público y Ventas Sector Privado, se asegura de que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos de los productos y servicios, ello incluye revisar los siguientes tipos de requisitos:

- Los requisitos especificados por el cliente.
- Los requisitos no establecidos por el cliente.
- Los requisitos especificados por la organización.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.
- Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

LIVA se asegura de que se resuelvan las diferencias señaladas en el punto e), confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación y, de ser aplicable,

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	16 de 26

conserva información documentada sobre los resultados de la revisión y cualquier nuevo requisito.

8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios

LIVA, a través del Procedimiento Gestión del Cambio, se asegura de que la información documentada sobre los requisitos de los productos y servicios sea actualizada, y asimismo, de que las personas involucradas tengan conocimiento sobre estos.

8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Esta cláusula no aplica al sistema de gestión de calidad de LIVA, pues en el alcance (punto 4.3) se estableció a esta como una exclusión.


8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1. Generalidades

LIVA se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente sean conformes a los requisitos, principalmente a través del Procedimiento Supervisión del Servicio y el Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores.

8.4.2. Tipo y alcance del control

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	17 de 26

LIVA se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afecten de manera inversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes, de manera coherente, a sus clientes.

LIVA desarrolla actividades que cumple con lo siguiente:


- Asegurar el control de los procesos que son suministrados externamente.
- Definir los controles para los proveedores externos y para las salidas resultantes.
- Considerar el impacto de los proveedores sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.
- Considerar la eficacia de los controles.
- Verificar que los productos y servicios suministrados externamente cumplan con los requisitos.

8.4.3. Información para los proveedores externos

LIVA, a través del Procedimiento Planificación del Servicio y el Procedimiento Compras, se asegura de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación a los proveedores externos. LIVA comunica a los proveedores los requisitos para:

- Los procesos, productos y servicios a proporcionar.
- La aprobación de los productos y servicios, los métodos, procesos, equipos y la liberación de los productos y servicios.
- La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.
- Las interacciones del proveedor con LIVA.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	18 de 26

- e) El control y seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de LIVA.
- f) Las actividades de verificación o validación que LIVA, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.


8.5. Producción y provisión del servicio

8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio

LIVA, a través del Procedimiento Supervisión del Servicio, implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Dichas condiciones incluyen, cuando es aplicable:

- a) La disponibilidad de la información documentada que definan los servicios a prestar y los resultados a alcanzar.
- b) La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.
- c) La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios de control sobre los procesos y la aceptación de los productos y servicios.
- d) El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.
- e) La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.
- f) La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y prestación del servicio,

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	19 de 26

cuando las salidas resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.

- g) La implementación de acciones para prevenir los errores humanos.
- h) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

8.5.2. Identificación y trazabilidad

LIVA, a través de los registros y documentos generados con el Procedimiento Supervisión del Servicio, asegura la identificación y trazabilidad de las salidas que generen la conformidad de los productos y servicios.


8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

LIVA identifica, verifica, protege, cuida y salvaguarda la propiedad de los clientes y de los proveedores externos cuando estas estén bajo el control o estén siendo utilizadas por LIVA. Esto se cumple a través del procedimiento Supervisión del Servicio.

Cabe indicar que cuando la propiedad del cliente o proveedor externo se pierda, deteriore o, de algún otro modo, se considere inadecuada para su uso, LIVA a través del supervisor informa de esto al cliente o proveedor externo y conserva un registro sobre lo ocurrido.

8.5.4. Preservación

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	20 de 26

LIVA preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. Esto se cumple a través de los registros que se generan con el Procedimiento Supervisión del Servicio.

8.5.5. Actividades posteriores a la entrega

LIVA cumple con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega de los productos y servicios, considerando:


- Los requisitos legales y reglamentarios.
- Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.
- La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.
- Los requisitos del cliente.
- La retroalimentación del cliente.

8.5.6. Control de los cambios

LIVA revisa y controla los cambios que se puedan presentar en el servicio para asegurar la continuidad del mismo. Esto se cumple con el Procedimiento Supervisión del Servicio y el Procedimiento Gestión del Cambio.

8.6. Liberación de los productos y servicios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	21 de 26

LIVA, a través del procedimiento Prestación del Servicio, aplica disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos. La principal documentación que evidencia esto es el Acta de Instalación del Servicio, el cual incluye:

- a) Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
- b) Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación del servicio.

8.7. Control de las salidas no conformes

A través de los procedimientos Supervisión del Servicio y Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas, LIVA se asegura de que las salidas no conformes con los requisitos se identifiquen y controlen, con el fin de verificar su corrección y prevenir su entrega intencionada. Sobre esto, LIVA conserva información documentada que:

- a) Describe las no conformidades.
- b) Describe las acciones tomadas.
- c) Describe todas las concesiones obtenidas.
- d) Identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1. Generalidades

LIVA, a través del Procedimiento Supervisión del Servicio y el Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente desarrolla las siguientes actividades:

- a) Determina, hace seguimiento y mide los factores claves del servicio.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	22 de 26

- b) Aplica métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- c) Determina y lleva a cabo el seguimiento y medición cuando corresponde.
- d) Determina y lleva a cabo el análisis y evaluación de los resultados de forma planificada.

Además, cabe indicar que LIVA evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad, conservando información documentada sobre los resultados.

9.1.2. Satisfacción del cliente

LIVA, a través del Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente, realiza el seguimiento de la percepción que sus clientes tienen con respecto al grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.


9.1.3. Análisis y evaluación

LIVA analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis se utilizan para evaluar:

- a) La conformidad de los productos y servicios.
- b) El grado de satisfacción de los clientes.
- c) El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- d) Si lo planificado se implementa eficazmente.
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.
- f) El desempeño de los proveedores.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	23 de 26

g) La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de calidad.

9.2. Auditoría interna

LIVA, a través del Procedimiento Auditoría Interna, lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para revisar si el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de la organización y la Norma ISO9001:2015 y se mantiene implementado eficazmente.

Adicionalmente, cabe indicar que LIVA desarrolla las siguientes actividades:


- Planifica, establece, implementa y mantiene Programas de Auditoría.
- Define los criterios de las auditorías y el alcance para cada una.
- Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.
- Asegura que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.
- Realiza las correcciones y aplica las acciones correctivas sin demora injustificada.
- Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.3. Revisión por la dirección

9.3.1. Generalidades

La alta dirección de LIVA revisa el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de LIVA. Esto se cumple a través del Procedimiento Revisión por la Dirección.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	24 de 26


9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección se planifica y se desarrolla incluyendo consideraciones sobre:

- a) El estado de las acciones de las revisiones previas.
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de calidad.
- c) La información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluidas:
 - 1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesada pertinentes.
 - 2) El grado en el que se han logrado los objetivos de calidad.
 - 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.
 - 4) Las no conformidades y acciones correctivas.
 - 5) Los resultados de seguimiento y medición.
 - 6) Los resultados de las auditorías.
 - 7) El desempeño de los proveedores externos.
- d) La adecuación de los recursos.
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.
- f) Las oportunidades de mejora.

9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	
		Página:	25 de 26

Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) Oportunidades de mejora.
- b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad.
- c) Necesidades de recursos.

Cabe indicar que LIVA conserva información documentada sobre los resultados de cada revisión.

10. MEJORA

10.1.Generalidades


LIVA determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente e incrementar su satisfacción. Dichas oportunidades incluyen:

- a) Mejorar productos y servicios para cumplir los requisitos y anticiparse a futuras necesidades y expectativas.
- b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.

10.2.No conformidades y acción correctiva

LIVA, a través del Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas, desarrolla las siguientes actividades:

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	MA-SGC-01-01
	Manual de Gestión de Calidad	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	26 de 26


- a) Reacciona ante las no conformidades, tomando acciones de control sobre estas o sus consecuencias.
- b) Evalúa la necesidad de aplicar acciones que eliminen las causas de las no conformidades para evitar su repetición. Esto, mediante revisión y análisis integral de las no conformidades y sus causas.
- c) Implementa acciones correctivas.
- d) Revisa la eficacia de las acciones correctivas implementadas.
- e) De ser necesario, actualiza los riesgos y oportunidades.
- f) Y de ser necesario, hacer cambios al sistema de gestión de calidad.

Respecto a este punto es preciso acotar que LIVA considera registros sobre las no conformidades, sus causas, consecuencias y acciones correctivas.

10.3.Mejora continua


LIVA, consciente de la alta competitividad del mercado, la necesidad de ser eficiente y generar mayor valor para sus clientes y demás partes interesadas, se encuentra mejorando continuamente su sistema de gestión de calidad. LIVA considera todos los resultados del análisis, evaluación, auditoría y revisión por la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que podrían formar parte de la mejora continua.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	PR-SGC-01-01
		Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	1 de 5

Anexo 40. Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	PR-SGC-01-01
	Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para identificar, analizar y evaluar el impacto generado por el contexto y las partes interesadas de la organización LIVA S.R.L.


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los procesos, personas y organizaciones que se encuentren bajo el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.

3. DEFINICIONES

- **Contexto:** combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto sobre LIVA, el desarrollo y logro de sus objetivos.
- **Análisis FODA:** herramienta que permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden existir sobre un proceso, proyecto u organización.
- **Fortaleza:** factor del contexto interno que tiene o podría tener un impacto positivo sobre la organización, sus procesos y/o servicios.
- **Oportunidad:** factor o cuestión del contexto externo que tiene o podría tener un impacto positivo la organización, sus procesos y/o servicios.
- **Debilidad:** factor del contexto interno que tiene o podría tener un impacto positivo sobre la organización, sus procesos y/o servicios.
- **Amenaza:** factor del contexto externo que tiene o podría tener un impacto negativo sobre la organización, sus procesos y/o servicios.
- **Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	PR-SGC-01-01
	Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	3 de 5

- **Necesidad:** requisito explícito de una parte interesada.
- **Expectativa:** deseo implícito de una parte interesada.


4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General:**
 - Revisar y aprobar la matriz FODA y la matriz Partes interesadas.
- **Jefe de Administración:**
 - Revisar e integrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas por los jefes de cada área.
 - Elaborar la matriz FODA y la matriz Partes Interesadas.
- **Jefe de Calidad:**
 - Verificar que las matrices se encuentren alineadas a la dirección estratégica de la empresa y al SGC.
- **Jefes de cada área:**
 - Identificar y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que consideran relevantes para los procesos y la prestación del servicio de limpieza.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES


- a) **Identificación del contexto interno.** El proceso se inicia con la identificación de las cuestiones internas por parte de los jefes de cada área. Estos son los responsables de escribir en una lista las fortalezas y debilidades que consideren relevantes para los procesos y el servicio de limpieza.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	PR-SGC-01-01
	Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	4 de 5

- b) Identificación del contexto externo.** Tras la identificación de los factores internos, cada jefe de área procede a agregar a la lista las cuestiones externas, es decir, las oportunidades y amenazas que consideren tienen un impacto relevante sobre los procesos y el servicio.
- c) Síntesis de las cuestiones internas y externas relevantes.** Cuando cada jefe complete su lista, debe enviarla vía e-mail en un plazo máximo de 1 semana al Jefe de Administración. Tras este periodo de tiempo, el Jefe de Administración procede a revisar cada una de las listas con el fin de sintetizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- d) Elaboración de la Matriz FODA.** Habiendo analizado y seleccionado las cuestiones internas y externas más relevantes, el Jefe de Administración completa el formato Matriz FODA. En esta herramienta se podrán colocar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes, así como, se podrán formular las estrategias más adecuadas ante la combinación de los factores mencionados.
- e) Elaboración de la Matriz Partes Interesadas.** Posteriormente, el Jefe de Administración procede a completar el formato Matriz Partes Interesadas, con el fin de identificar y reconocer las partes interesadas, sus necesidades, expectativas y relevancia para los procesos y el servicio de limpieza.
- f) Revisión de matrices.** Al haber completado las 2 matrices, el Jefe de Administración debe enviar ambos documentos por e-mail al Jefe de Calidad con el fin de que este revise las matrices y verifique que cada uno de los elementos planteados corresponden a los objetivos y procesos del SGC.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código:	PR-SGC-01-01
	Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas	Versión:	01
		Fecha:	14-08-20
		Página:	5 de 5


g) Corrección de matrices. Si existe alguna observación, el Jefe de Calidad procede a corregirlo en coordinación con el Jefe de Administración. Pero si las matrices están conformes, se envían al Gerente General para su aprobación.

h) Aprobación de matrices. Por último, el Gerente General recibe las matrices, las revisa y procede a dar su aprobación para que estas se registren como información documentada.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-01-01 Matriz FODA
- RE-SGC-02-01 Matriz Partes Interesada

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
		Versión	01
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 7

Anexo 41 Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 7

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para evaluar y controlar que los proveedores de bienes y servicios externos cumplan con los requisitos de la organización y el Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los proveedores externos que abastezcan de bienes y/o servicios a los procesos que se encuentran dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.

3. DEFINICIONES

- **Proveedor:** Toda aquella persona natural o persona jurídica que suministre bienes y/o servicios a la organización para el correcto funcionamiento de sus procesos.
- **Proveedor apto:** Estado de un proveedor que cumple con los requisitos de la organización y que obtuvo un puntaje aprobatorio en el proceso de evaluación.
- **Proveedor no apto:** Estado de un proveedor que no cumple con los requisitos de la organización y que obtuvo un puntaje desaprobatorio en el proceso de evaluación.
- **Escala Likert:** Escala definida para valorar los criterios de evaluación de los proveedores.
- **Evaluación de proveedores:** Proceso a través del cual se mide y valora en qué medida los proveedores cumplen con los requisitos de la organización y del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Control de proveedores:** Proceso de aplicación continua a través del cual se monitorea y evalúa el desempeño de los proveedores de la organización.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 7

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Logística:**

- Identificar y registrar a todos los proveedores externos.
- Establecer los criterios de evaluación.
- Evaluar a los proveedores.
- Verificar datos e información presentada por los proveedores.
- Determinar los proveedores aptos y no aptos.
- Seleccionar a los proveedores a contratar.
- Hacer seguimiento y reevaluar desempeño de los proveedores contratados.

- **Jefe de Calidad:**

- Verificar que se establezcan los criterios necesarios para la selección y contratación de proveedores externos.
- Controlar la aplicación de la reevaluación de proveedores.
- Controlar la información documentada de estos procesos.


- **Jefe de Operaciones:**

- Participar en la evaluación de los proveedores.

- **Proveedores:**

- Identificar todos los requisitos de LIVA.
- Entregar toda la documentación solicitada por LIVA.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 7

- Implementar las actividades solicitadas por LIVA.
- Homologarse.
- Proveer de bienes y/o servicios a LIVA.
- Someterse a los procesos de evaluación y reevaluación.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Identificación de los proveedores.** El proceso de evaluación de proveedores se desarrolla a inicios de cada año y comienza con la identificación y reconocimiento de todos los proveedores de la empresa, a través de la revisión de la Base de Datos de los Proveedores.
- b) **Elaboración y comunicación del Programa Anual de Evaluación de Proveedores.** El Jefe de Logística procede a contactar a cada proveedor para informarle sobre el proceso de evaluación. Como parte de esta actividad, se envía un correo a todos los proveedores con el Programa de Evaluación, en el cual se delimita el objetivo, alcance, etapas, criterios, requisitos y documentos a considerar para la evaluación como por ejemplo el Manual de Calidad y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de LIVA.
- c) **Verificación de la participación de los proveedores.** Luego de que se han enviado las Bases de Evaluación a cada proveedor, estos tienen un plazo de 7 días para responder el correo, confirmando la recepción de la información y el compromiso de participar en el proceso. A partir del octavo día se inicia el plazo para elaborar y presentar sus expedientes.


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 7

- d) **Gestión de dudas y consultas.** Durante el plazo de 1 mes, los proveedores deben elaborar sus expedientes y, paralelamente, pueden realizar consultas sobre los requisitos, los cuales absolverá el Jefe de Logística a través de correos electrónicos.
- e) **Recepción de expedientes.** Al final del plazo de entrega, el Jefe de Logística debe verificar que cada proveedor ha entregado su expediente completo, para proceder así a revisar el contenido.
- f) **Evaluación de proveedores.** Durante la revisión de los datos e información presentada por cada proveedor, se aplica una Ficha de Evaluación. A través de esta ficha, se califican y asignan puntajes para cada uno de los criterios de evaluación, según la Escala LIKERT (1= Muy Malo, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno, 5=Muy Bueno).

Criterio	Descripción del criterio	Ponderación del criterio
Mercado		10%
Cartera de clientes	Cantidad y calidad de clientes.	5%
Reputación en el mercado	Imagen y prestigio en relación a los bienes o servicios que provee.	5%
Capacidad operativa		40%
Experiencia	Años en la venta o prestación del servicio.	8%
Tiempo de entrega	Tiempo desde la solicitud hasta la entrega de los productos o prestación del servicio.	8%
Disponibilidad de stock	Disponibilidad de productos y/o personas.	8%
Calidad de equipos y materiales	Estado de los equipos y materiales usados para la provisión de los bienes/servicios.	8%
Información técnica	Fichas técnicas sobre productos, procedimientos, etc.	8%

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	6 de 7


Criterio	Descripción del criterio	Ponderación del criterio
Sistema de Gestión de Calidad		30%
Sistema de Gestión de Calidad	SGC implementado, que incluya el producto o la prestación del servicio brindado.	15%
Certificación ISO 9001:2015	SGC certificado con la Norma ISO 9001:2015.	15%
Post-venta		10%
Garantía	Garantía del producto y/ servicio ofertado.	10%
Oferta económica		10%
Costo	Costo del producto o servicio en cuestión, considerando el alcance y complejidad de los mismos.	5%
Forma de pago	Forma de pago aceptada por la empresa postulante, considerando las facilidades y periodo de cancelación de los productos y/o servicios.	5%

g) **Comunicación de resultados.** Tras la evaluación se obtienen los puntajes ponderados de cada proveedor. Si este obtuvo un puntaje entre 1 y 3.74 se registra y comunica que obtuvo la clasificación de Proveedor No Apto, lo que lo inhabilitará para contratar con LIVA durante los siguientes 6 meses, tiempo tras el cual puede solicitar pasar nuevamente por el Proceso de Evaluación.

Pero, si el puntaje obtenido por el proveedor se encuentra entre 3.75 y 5 (máximo valor) se procede a registrar y comunicar que es un Proveedor Apto para contratar con LIVA.

De esta forma, se actualizará la Base de Datos de los Proveedores.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-02-01
	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	7 de 7

- h) Contratación de proveedores.** Para cada nuevo servicio de limpieza LIVA desarrolla el proceso de compras y a partir de ello seleccionar y contrata a los proveedores aptos que correspondan.
- i) Control de desempeño.** Los proveedores desempeñan un rol importante en el abastecimiento, antes y durante la prestación del servicio. Por ello, durante este periodo, se aplica la Ficha de Reevaluación de Proveedores.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-03-01 Base de Datos de Proveedores
- PRG-SGC-01-01 Programa Anual de Evaluación de Proveedores
- F-SGC-01-01 Ficha de Evaluación de Proveedores
- F-SGC-02-01 Ficha de Control de Desempeño de Proveedores

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-03-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 42 Procedimiento Compras

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-03-01
	Procedimiento Compras	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para la compra o adquisición de bienes y servicios necesarios para la organización LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los proveedores externos que abastezcan de bienes y servicios a los procesos que se encuentran dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.


3. DEFINICIONES

- **Compras:** Proceso a través del cual LIVA adquiere los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de sus procesos.
- **Proveedor:** Toda aquella persona natural o persona jurídica que suministre bienes y servicios a la organización para el correcto funcionamiento de sus procesos.
- **Bienes y Servicios:** Conjunto de productos tangibles, intangibles y actividades producidas y desarrolladas por los proveedores.

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Operaciones:**
 - Determinar los recursos a adquirir para la prestación del servicio de limpieza.
 - Comunicar necesidad de compras a Logística.
 - Dar conformidad sobre los bienes y servicios adquiridos.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-03-01
	Procedimiento Compras	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4

- **Jefe de Logística:**
 - Controlar inventario de máquinas y equipos, productos de limpieza y similares.
 - Controlar Base de Datos de los Proveedores.
 - Mantener comunicación constante con los proveedores.
 - Evaluar y seleccionar proveedores para cada servicio.
 - Autorizar y coordinar la compra de bienes y servicios, según corresponda.
- **Jefe de Finanzas:**
 - Aprobar compra de bienes y servicios.
 - Asignar el presupuesto para las compras.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Requerimiento de compra.** El proceso de compras se inicia cuando el Jefe de Logística recibe una solicitud de compras por parte del Jefe de Operaciones. Solicitud que incluye una breve descripción del nuevo servicio de limpieza a desarrollar, así como, una detallada descripción de los insumos, materiales, implementos de seguridad y equipos solicitados.
- b) **Revisión de los Proveedores Aptos.** En base a los requisitos, el Jefe de Logística revisa la Base de Proveedores y contacta a aquellos Proveedores Aptos para solicitarles una cotización, la cual tiene un plazo máximo de presentación de 7 días.
- c) **Evaluación y selección de proveedores.** Una vez todos los proveedores consultados hayan enviado sus cotizaciones u ofertas, el Jefe de Operaciones y el Jefe de Finanzas proceden a evaluar criterios como costos, tiempo de entrega y cercanía del proveedor para así seleccionar al proveedor o proveedores más adecuados para el servicio.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-03-01
	Procedimiento Compras	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4

- d) Negociación.** El Jefe de Logística procede a contactar al o los proveedores seleccionados para negociar personalmente los términos y condiciones del contrato. De esta forma, se establecen elementos tales como las características, el precio de venta de los productos y el método de pago.
- e) Cierre de compra.** Tras la negociación, el Jefe de Logística y el proveedor o proveedores proceden con la elaboración, revisión y firma de un contrato, el cual así como, el desarrollo de otras actividades estipuladas en este mismo (ej. pago parcial de la compra).
- f) Recepción y verificación de la compra.** En la fecha programada, el proveedor entrega en la locación correspondiente, todos los insumos, materiales, implementos de seguridad y equipos solicitados. Todos estos, productos que serán decepcionados y verificados por el Jefe de Logística con ayuda del personal de mantenimiento o similares. Además, en caso se presenten observaciones sobre los productos, se le otorga un plazo de 10 días la proveedor para darle solución.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- F-SGC-03-01 Orden de compra

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-03-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 6

Anexo 43 Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-04-01
	Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 6

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para dar mantenimiento a las máquinas y equipos de la empresa LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para todas las máquinas y equipos que son empleados durante los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.


3. DEFINICIONES

- **Mantenimiento:** Tarea orientada a corregir los defectos observados y reportados en la maquinaria y/o equipos.
- **Mantenimiento Preventivo:** Tipo de mantenimiento aplicado a las máquinas y equipos con el fin de detectar y prevenir la presentación de futuros fallos o averías.
- **Mantenimiento Correctivo:** Tipo de mantenimiento aplicado a las máquinas y equipos con el fin de corregir las averías o fallos presentados.
- **Equipos:** Maquinaria, herramientas y otros elementos necesarios para cumplir una función específica.
- **Maquinaria:** Conjunto de máquinas, cuya acción de fuerza es dirigida por el hombre para un determinado uso. Ejemplo: aspiradora, lustradora, fregadora, barredora.

4. RESPONSABILIDADES


- **Jefe de Operaciones:**

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-04-01
	Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 6

- Solicitar y controlar mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos.
- Monitorear reportes de máquinas y equipos que presenten fallas o averías durante el servicio.
- Evaluar opciones o alternativas de mantenimiento correctivo.
- Autorizar traslado de máquinas y equipos.
- Asignar presupuesto para mantenimiento correctivo.
- Verificar resultados del mantenimiento.
- **Supervisor:**
 - Inspeccionar las máquinas y equipos en cada visita.
 - Identificar las máquinas y equipos que presenten fallas o averías durante la prestación del servicio.
 - Reportar y mantener comunicación con el Jefe de Operaciones sobre el mantenimiento de las máquinas y equipos.
 - Registrar salidas e ingresos de las máquinas y equipos con fallas o averías.
 - Verificar el correcto funcionamiento de las máquinas y equipos.
- **Responsable de Mantenimiento:**
 - Controlar el inventario de máquinas y equipos.
 - Registrar ingreso y salida de máquinas y equipos del taller.
 - Inspeccionar equipos y máquinas de limpieza.
 - Realizar diagnóstico.
 - Desarrollar el mantenimiento preventivo conjuntamente con el Asistente de Mantenimiento.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-04-01
	Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 6

- Desarrollar el mantenimiento correctivo conjuntamente con el Asistente de Mantenimiento.
- Verificar el correcto funcionamiento de las máquinas y equipos.
- **Asistente de Mantenimiento:**
 - Desarrollar el mantenimiento preventivo conjuntamente con el Responsable de Mantenimiento.
 - Desarrollar el mantenimiento correctivo conjuntamente con el Responsable de Mantenimiento.
- **Todo el personal:**
 - Identificar y comunicar cuando exista una maquinaria o equipo en mal estado, es decir, que presenta una falla o avería.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Identificación de las máquinas y equipos.** El proceso se inicia con la identificación de todas las máquinas y equipos de limpieza destinados a la prestación de algún servicio. Para esto, el Responsable y el Asistente de Mantenimiento utilizan el SGC- Inventario de Máquinas y Equipos.
- b) **Inspección inicial de las máquinas y equipos.** Una vez se hayan identificado todas las máquinas y equipos, se procede a realizar una inspección visual, sonora y más técnica, de ser necesario, con el fin de verificar que estas estén en óptimas condiciones para operar.
- c) **Desarrollo del mantenimiento preventivo.** Producto de la inspección, se identifican las necesidades generales y específicas de cada máquina y equipo, y se procede a realizar la

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-04-01
	Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 6

limpieza, engrasar, ajustar, calibrar o aplicar la tarea específica que correspondan.

Como salida, se comunica el estado óptimo de las máquinas y equipos al Jefe de Operaciones para proceder con la instalación del servicio.

- d) **Monitoreo de la operatividad de las máquinas y equipos e identificación de fallas o averías.** Durante el servicio, los Operarios pueden identificar alguna máquina o equipo con fallas o averías, ante lo cual avisará al Supervisor, para verificar y completar la Ficha SGC- Registro de Máquina/Equipo Averiado, documento que debe enviar por correo o mensaje al Jefe de Operaciones y al Responsable de Mantenimiento para evaluar la solución.
- e) **Evaluación de mantenimiento.** Una vez se reciba el documento, el Responsable de Mantenimiento procede a categorizar la falla y plantear, de ser necesario, el mantenimiento correspondiente al Jefe de Operaciones. A partir de este momento, este último evaluará el costo de realizar el mantenimiento en Lima o en la localidad donde se encuentre la máquina/equipo y en base a ello, procederá a coordinar con el Supervisor el reemplazo y traslado de la máquina o equipo averiado.
- f) **Traslado de las máquinas y equipos al taller.** Si el Jefe de Operaciones determina que es mejor dar mantenimiento en un taller local o al taller de Lima, entonces el Supervisor procede a coordinar con Logística el transporte y registro de la salida de la máquina o equipo averiado.
- g) **Desarrollo de mantenimiento correctivo.** En caso de que la máquina o equipo averiado sea trasladado al taller de Lima, el Responsable de Mantenimiento procede a recibir, inspeccionar y diagnosticar la falla o avería. Luego de esto, conjuntamente con el Asistente de Mantenimiento desarrolla las tareas de mantenimiento necesarias, se

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-04-01
	Procedimiento Mantenimiento de Máquinas y Equipos	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	6 de 6


verifica el correcto estado de la máquina o equipo, se informa al Jefe de Operaciones y se completa el formato SGC-.

- h) **Reincorporación o almacenamiento de las máquinas o equipos.** El Jefe de Operaciones autoriza y coordina nuevamente con Logística el traslado de la máquina o equipo a las instalaciones del cliente.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN-Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-04-01 Base de Datos de Máquinas y Equipos (anexo 1)
- F-SGC-05-01 Informe de Máquina Averiado (anexo 2)
- RE-SGC-05-01 Registro de Mantenimiento (anexo 3)

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-05-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 44 Procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-05-01
	Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir los lineamientos y la metodología sistemática para el reclutamiento y selección de personas competentes y necesarias para los procesos de LIVA S.R.L.

2. ALCANCE


Este procedimiento se aplica a todas las personas que sean necesarias incorporar en la organización para asumir roles específicos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.

3. DEFINICIONES

- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes con las que cuenta una persona para asumir las responsabilidades de un puesto de trabajo.
- **Reclutamiento:** Proceso a través del cual se busca, comunica y atrae el interés de personas o candidatos calificados para un determinado puesto de trabajo.
- **Reclutamiento interno:** Tipo de reclutamiento que se centra en cubrir un puesto de trabajo con los mismos trabajadores de la organización.
- **Reclutamiento externo:** Tipo de reclutamiento que se centra en cubrir un puesto de trabajo con personas externas a la organización, pertenecientes al mercado laboral.
- **Selección:** Proceso a través del cual se evalúan y eligen a los candidatos que cumplen con el perfil de puesto requerido por la organización.

4. RESPONSABILIDADES


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-05-01
	Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

- **Jefe de Operaciones:**
 - Comunicar la necesidad de personal operativo para un servicio.
- **Jefe de Administración:**
 - Aprobar solicitud de personal.
- **Jefe de Recursos Humanos:**
 - Definir los perfiles de cada puesto de trabajo.
 - Controlar la Base de Datos del Personal.
 - Planificar y controlar el proceso de reclutamiento y selección.
 - Autorizar contratación del personal.
- **Asistente de Recursos Humanos:**
 - Comunicar ofertas laborales.
 - Revisar cada currículo y documentos de los candidatos.
 - Evaluar a los candidatos.
 - Comunicar resultados de la selección.
 - Coordinar contratación del personal.
- **Jefe de Calidad:**
 - Verificar que el proceso cumple con los requisitos establecidos por la Norma ISO en relación a las personas y competencias.
- **Jefes de cada área:**
 - Comunicar la necesidad de personal.


5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-05-01
	Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

- a) **Requerimiento de personal.** El proceso se inicia cuando el Jefe de Recursos Humanos recibe una solicitud de personal por parte del Jefe de Operaciones u otro. Solicitud que previamente ha debido ser discutida con el Jefe de Administración.
- b) **Comunicación de la oferta laboral a nivel interno.** El Asistente de Recursos Humanos, a través del correo electrónico (personal administrativo) o mediante los supervisores (personal operativo), comunica la oferta laboral a los trabajadores, quienes de estar interesados deben enviar sus currículos, respondiendo el correo.
- c) **Comunicación de oferta laboral a nivel externo.** El Asistente de Recursos Humanos define y publica la oferta laboral en diferentes plataformas o bolsas de trabajo en internet
- d) **Preselección.** Durante el transcurso de 4 semanas de la comunicación de la oferta laboral, el Asistente de Recursos Humanos debe revisar y verificar cada uno de los currículos de los postulantes tanto internos como externos, con el fin de filtrar y seleccionar aquellos que presenten un mayor valor para el cumplimiento del perfil requerido.
- e) **Evaluación y selección de candidatos.** El Asistente de Recursos Humanos procede a contactar a los candidatos preseleccionados para coordinar la aplicación de una prueba escrita y una entrevista de trabajo. A partir de los puntajes que se otorguen a cada candidato (según la escala LIKERT), se procede a seleccionar aquellos con los puntajes más adecuados.
- f) **Comunicación de resultados.** El Asistente de Recursos Humanos se contacta vía correo electrónico y llamada telefónica con aquellos candidatos que han sido seleccionados y les solicita la documentación requerida para la contratación. A los otros candidatos, les envía un correo agradeciendo su participación.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-05-01
	Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

g) Contratación del personal. El Asistente de Recursos Humanos recibe la documentación de los candidatos seleccionados, elabora los contratos y procede a coordinar la firma de estos.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- MA-SGC-02-01 Manual de la Organización y Funciones (MOF)
- RE-SGC-06-01 Base de Datos del Personal
- F-SGC-06-01 SGC- Formato de Oferta Laboral
- F-SGC-07-01 Ficha de Evaluación del Candidato

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-06-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 45 Procedimiento Inducción del Personal

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-06-01
	Procedimiento Inducción del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para planificar, ejecutar y controlar los Programas de Inducción para el personal que se incorpora o reincorpora dentro de LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todo el personal de LIVA.


3. DEFINICIONES

- **Inducción:** Proceso desarrollado por la organización a través del cual se orienta a uno o más trabajadores que se incorporan o reincorporan a un puesto en la organización. Este proceso permite brindar la información necesaria al nuevo personal con el fin de facilitar su integración al sistema.
- **Puesto de Trabajo:** Conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una organización, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de Recursos Humanos:
 - Elaborar el Programa de Inducción.
 - Verificar el desarrollo eficaz del Programa de Inducción.
- Asistente de Recursos Humanos:
 - Coordinar desarrollo del Programa de Inducción.
 - Dar inducción general y específica al personal administrativo.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-06-01
	Procedimiento Inducción del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4

- Jefe de Operaciones:
 - Verificar el desarrollo eficaz del Programa de Inducción al personal operario.
- Responsable de SST:
 - Dar inducción sobre aspectos generales del SST en la organización.
- Supervisores:
 - Dar inducción general y específica a los operarios.
- Operarios de limpieza:
 - Participar en los Programas de Inducción.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Elaboración del Programa de Inducción.** El Jefe de Recursos Humanos a inicios de cada año debe elaborar un Programa de Inducción para todo el nuevo personal que se tenga previsto incorporar o reincorporar a LIVA.
- b) **Comunicación del Programa de Inducción.** Tras la aprobación del Programa, el Asistente de Recursos Humanos lo comunica vía correo electrónico a los Jefes de cada área.
- c) **Notificación de la contratación de nuevo personal e inicio de un servicio.** El Asistente de Recursos Humanos coordina con el Jefe del área correspondiente y se procede a enviar un correo electrónico y hacer una llamada telefónica al nuevo personal, con el fin de comunicar los detalles del proceso de inducción (etapas, lugar, horario, etc.).
- d) **Desarrollo de la inducción general.** Como primera parte del proceso de inducción, el Asistente de Recursos Humanos o el Supervisor, según corresponda, lleva a cabo la Inducción General al nuevo personal. En esta inducción, que tiene una duración

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-06-01
	Procedimiento Inducción del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4


aproximada de 2 horas, se presentan los aspectos generales de la organización tales como la misión, visión, objetivos, principios y valores, política y objetivos de calidad, entre otros.

- e) Desarrollo de la inducción específica.** Como segunda parte del proceso de inducción, el Supervisor o el Jefe del área correspondiente, procede a dar una presentación más detallada sobre los puestos de trabajo, indicando y explicando aspectos como las responsabilidades, obligaciones, riesgos, normas, procedimientos de seguridad a cumplir y considerar. Esta inducción, se puede desarrollarse durante aproximadamente 2 horas.
- f) Evaluación de la inducción.** Al finalizar el proceso de inducción, el Supervisor o Jefe del área correspondiente debe aplicar una breve evaluación sobre la comprensión de la información proporcionada en las 2 etapas del proceso. Tras esto se elabora un informe.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- MA-SGC-02-01 Manual de la Organización y Funciones (MOF)
- PRG-SGC-02-01 Programa Anual de Inducción
- RE-SGC-07-01 Matriz de Seguimiento de Inducciones

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-06-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 46 Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-07-01
	Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para planificar, desarrollar y controlar las capacitaciones para el personal que forma parte de la organización LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todo el personal de LIVA.


3. DEFINICIONES

- **Capacitación:** Proceso organizado, planificado y sistemático a través del cual se desarrollan los conocimientos y capacidades de los trabajadores.
- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes con las que cuenta una persona para asumir las responsabilidades de un puesto de trabajo.

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Recursos Humanos:**
 - Identificar la necesidad de capacitación.
 - Elaborar el Programa de Capacitación Anual.
- **Asistente de Recursos Humanos:**
 - Planificar el desarrollo de las capacitaciones.
- **Responsable de SST:**
 - Realizar la capacitación en temas de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- **Todo el personal:**

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-07-01
	Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4

- Participar en las capacitaciones.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- g) **Identificación de la necesidad de capacitación.** El proceso se inicia con la identificación de los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan adquirir para mantener y mejorar el desarrollo de los procesos organizacionales.
- h) **Elaboración del Programa de Capacitación.** A inicios del año, el Jefe de Recursos Humanos debe elaborar el Programa de Capacitaciones, indicando el objeto de cada capacitación, los participantes y otros detalles como quién, dónde y cómo se desarrollarán.
- i) **Comunicación del Programa de Capacitación.** Una vez que se haya aprobado el Programa, el Asistente de Recursos Humanos procede a enviarlo por correo al Jefe de cada área, así como, a los responsables de las capacitaciones para que estos elaboren el material de capacitación.
- j) **Desarrollo de la capacitación.** En el caso de las capacitaciones en Temas de Salud y Seguridad en el Trabajo, es el Responsable SST o el Supervisor quien desarrolla el contenido. Sin embargo, si la capacitación está orientada a un tema nuevo y dirigido para el personal administrativo, se procede a inscribir al o los participantes en un curso externo.
- k) **Monitoreo del personal en capacitación.** Durante el periodo de capacitación, se debe registrar la asistencia del personal.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-07-01
	Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4

- I) Evaluación de la eficacia de las capacitaciones.** Al final de cada capacitación, se debe aplicar una breve evaluación al personal capacitado con el fin de corroborar que se ha cumplido el objetivo de la capacitación.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- MA-SGC-02-01 Manual de Organización y Funciones
- PRG-SGC-03-01 Programa Anual de Capacitaciones
- RE-SGC-06-01 Base de Datos del Personal
- RE-SGC-08-01 Matriz de Seguimiento de Capacitaciones

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 6

Anexo 47 Procedimiento Gestión de la Información Documentada

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
	Procedimiento Gestión de la Información Documentada	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 6

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para identificar, crear, mantener, controlar y actualizar la información documentada de LIVA S.R.L.


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los documentos que se generen dentro de los procesos que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad de LIVA S.R.L.

3. DEFINICIONES

- **Información documentada:** Toda aquella información que la organización necesita controlar y mantener.
- **Formatos:** Documentos en los que se consigna información asociada a algún otro proceso del SIG. Estos formatos están basados en los procedimientos y reglamentos establecidos.
- **Registros:** Formatos que mantienen información organizada y actualizada.
- **Instructivos:** Documentos que establecen los pasos que se deben seguir para desarrollar una actividad específica.
- **Procedimientos:** Documentos que establecen los pasos que se deben seguir para desarrollar un proceso.
- **Manuales:** Manual de Calidad, Manual de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, y otros manuales.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
	Procedimiento Gestión de la Información Documentada	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 6


- **Planes:** Documentos que establecen los lineamientos generales para desarrollar actividades que involucran a todo el sistema.
- **Programas:** Documentos que establecen de forma lógica y ordenada las actividades específicas para un plan.
- **Lista Maestra de Información Documentada:** Documento en donde se encuentran relacionados todos los documentos controlados del Sistema de Gestión de Calidad.

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Calidad:**
 - Controlar el almacenamiento y preservación de la información documentada.
 - Definir la distribución y acceso a la información documentada.
 - Diseñar nueva documentación y registros.
 - Controlar cambios de la documentación.
 - Revisar información documentada.
- **Jefes de cada área:**
 - Solicitar creación de nueva información documentada.
- **Todo el personal:**
 - Emplear adecuadamente los registros.
 - Preservar la documentación.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
	Procedimiento Gestión de la Información Documentada	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 6

- a) **Identificación de la información documentada.** El Jefe de Calidad debe revisar anualmente la Lista Maestra de Información Documentada con el fin de identificar y verificar que existen los documentos necesarios para el desarrollo del SGC.
- b) **Requerimiento de nueva información documentada.** En caso algún Jefe de área solicite la creación de un nuevo documento para una actividad o proceso, este debe proceder a describirlo al Jefe de Calidad para su diseño y elaboración.
- c) **Creación de información documentada.** El Jefe de Calidad procede a analizar el requerimiento de la nueva documentación y, en base a ello, procede a diseñar la documentación. Para ello, se debe considerar que cada nuevo documento indique el nombre del documento, código, versión, fecha y páginas, así como, por quién fue Elaborado, Revisado y Elaborado.

Adicionalmente, cabe indicar que para la codificación de los documentos se empleará la siguiente estructura:

_____ -SGC- _____ - _____			
Código de tipo de documento	SGC	Número del documento	Número de Versión

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
	Procedimiento Gestión de la Información Documentada	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 6

Donde:

Código	Tipo de documento
P	Política
O	Objetivo
MA	Manual
PL	Plan
PR	Procedimiento
PRG	Programa
I	Instructivo
IN	Informe
F	Formato
RE	Registro

- d) Revisión y aprobación de la información documentada.** Una vez el documento o registro esté listo, debe ser revisado por el Jefe del área que lo requirió y aprobado por el Jefe de Administración.
- e) Almacenamiento y distribución de la información documentada.** Tras la aprobación del documento, se procede a colocar el registro o documento de forma digital en una carpeta compartida de acceso limitado y además, se coloca de forma física (original y copia) dentro de los archivos del área en la cual se aplique.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-08-01
	Procedimiento Gestión de la Información Documentada	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	6 de 6

- f) Actualización de la información documentada.** Finalmente, si se necesita realizar cambios en el contenido de los Manuales, Planes, Programas y demás documentos, se describe el cambio y se le solicita la actualización al Jefe de Calidad.
- g) Control de la información documentada.** El Jefe de Calidad anualmente revisará la Lista Maestra de Documentos y verificará que la información documentada existente se encuentre bien codificada, aprobada, bajo el formato adecuado y en la ubicación correspondiente.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:


- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-09-01 Lista Maestra

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 6

Anexo 48 Procedimiento Ventas Sector Público

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
	Procedimiento Ventas Sector Público	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 6

OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para el proceso de contrataciones con el Estado según indica la Ley N°30225.

7. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a los procesos de selección de licitación y concurso público, en los cuales participa la organización LIVA S.R.L.


8. DEFINICIONES

- **Licitación pública:** Proceso de selección a través del cual las entidades públicas adquieren bienes y suministros.
- **Concurso público:** Proceso de selección a través del cual las entidades públicas contratan servicios y consultoría.
- **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE):** Entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del Estado Peruano.
- **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE):** Sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como, la realización de transacciones electrónicas.

9. RESPONSABILIDADES

- Jefe de Ventas:
 - Revisar Bases Administrativas.


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
	Procedimiento Ventas Sector Público	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 6

- Comunicar requisitos.
- Controlar elaboración de expedientes de participación.
- Controlar observaciones y subsanaciones.
- Comunicar resultados de licitaciones y concursos.
- Comunicar información sobre firma de contrato.
- Asistente de Ventas Sector Público:
 - Identificar convocatorias de servicio en el SEACE.
 - Registrar participación en las convocatorias.
 - Elaborar documentos para el expediente de participación.
 - Monitorear y coordinar subsanación de documentos.
- Jefe de Finanzas:
 - Evaluar rentabilidad del servicio convocado.
 - Aprobar o rechazar participación en la licitación o concurso.
- Asesor Legal:
 - Revisar documentación referida a los contratos.
 - Elaborar contratos.
- Gerente General:
 - Ajustar precio de oferta.
 - Firmar contrato con el cliente.


10. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
	Procedimiento Ventas Sector Público	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 6


- a) **Búsqueda de convocatorias.** El Asistente de Ventas Públicas ingresa al portal oficial del OSCE y busca procesos de selección para el servicio de limpieza e identifica aquellas convocatorias a las que pueden postular LIVA.
- b) **Registro de participación.** Tras revisar preliminarmente los requisitos de la convocatoria, el Asistente de Ventas Públicas procede a registrar la participación de la organización en la convocatoria a través del SEACE.
- c) **Revisión de Bases Administrativas.** El Jefe de Ventas es comunicado sobre la convocatoria y procede a revisar las Bases Administrativas, con el fin de comprender los requisitos del servicio.
- d) **Formulación de consultas y observaciones.** LIVA, al igual que otras organizaciones, puede formular consultas y observaciones sobre las Bases Administrativas a la entidad pública. Algunas consultas pueden estar enfocadas, por ejemplo, a las características de los productos de limpieza (implementos, materiales, etc.).
- e) **Revisión de Bases Integradas.** Una vez la entidad pública haya recopilado todas las consultas y observaciones procede a integrarlas y publica con ello las Bases Integradas. Documento que es revisado nuevamente por el Jefe de Ventas y luego transmitido a los Jefes de Finanzas y Operaciones para el mayor análisis de los requisitos.
- f) **Análisis de viabilidad de la convocatoria del servicio.** El Jefe de Operaciones analiza la capacidad operativa disponible para cumplir con el servicio. El Jefe de Finanzas elabora un Presupuesto, calcula el Precio de Oferta y analiza la rentabilidad del servicio. Si los Jefes mencionados, el Jefe de Administración y el Gerente General aprueban la participación en la convocatoria, entonces se continúa con la elaboración de la oferta.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
	Procedimiento Ventas Sector Público	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 6

- g) Elaboración de la oferta.** El Asistente de Ventas Públicas y el Jefe de Operaciones proceden a elaborar coordinadamente el Expediente de Participación, el cual se presentan diversos documentos como parte de la oferta.
- h) Presentación de la oferta.** Finalmente, cuando el Expediente de Participación esté listo, el Asistente de Ventas Públicas lo envía a la entidad pública a través del SEACE.
- i) Monitoreo a la evaluación de ofertas.** Durante el periodo de evaluación de las ofertas, la entidad pública puede dar determinadas observaciones sobre los documentos presentados en el Expediente de Participación u Oferta de la organización, por lo cual el Asistente de Ventas Públicas debe revisar constantemente las notificaciones sobre la oferta.
- j) Subsanación de documentos.** En caso se presenten observaciones, el Asistente de Ventas Públicas, en coordinación con el Jefe de Ventas, procede a subsanar las observaciones sobre los documentos y los remite por lo menos 1 día antes del plazo máximo de entrega.
- k) Recepción de resultados.** Al final de la evaluación de ofertas, la organización puede recibir la Buena Pro, con lo cual se procede al Cierre de Ventas. Pero, si no se recibe un resultado positivo, se procede a registrar la participación no ganada y se realiza una nueva convocatoria.
- l) Cierre de ventas.** A partir de la Buena Pro, la organización debe elaborar un Expediente para el Contrato. Este expediente incluye documentos como la Carta Fianza y copia del RENEIL. Una vez este expediente esté listo, se envía a la entidad pública para la

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-09-01
	Procedimiento Ventas Sector Público	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	6 de 6


elaboración del contrato, el cual debe ser luego revisado y firmado por el Gerente General.

- m) Comunicación de nuevo servicio.** Tras la firma del contrato, el Jefe de Operaciones y el Jefe de Finanzas comunican a los demás Jefes sobre el nuevo servicio.

11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- Bases Administrativas
- Bases Integradas
- Expediente de Participación
- Expediente de Contrato
- RE-SGC-10-01 Base de Datos de los Clientes
- RE-SGC-11-01 Registro de licitaciones y concursos públicos
- F-SGC-09-01 Reporte de Ventas

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-10-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 49 Procedimiento Ventas Sector Privado

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-10-01
	Procedimiento Ventas Sector Privado	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para el proceso de ventas a clientes corporativos del sector privado que soliciten el servicio de limpieza integral de LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a los procesos de atracción y captación de clientes privados para la empresa LIVA S.R.L.


3. DEFINICIONES

- **Atracción de clientes:** Proceso a través del cual se capta la atención e interés de los clientes potenciales para el servicio.
- **Captación de clientes:** Proceso a través del cual se convierte a un cliente potencial en un comprador del servicio.
- **Cliente:** Persona u organización que adquiere los bienes y servicios ofertados por la organización.
- **Consultas:** Preguntas formuladas por los clientes potenciales respecto al servicio y/o la organización.
- **Cotización:** Documento que contiene la descripción general del servicio, incluyendo las actividades y precio del mismo.

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Ventas:**


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-10-01
	Procedimiento Ventas Sector Privado	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

- Realizar un análisis de mercado.
- Definir el marketing mix para los clientes privados.
- Evaluar solicitudes de clientes.
- Controlar la adquisición de clientes.
- **Asistente de Ventas Sector Privado:**
 - Diseñar campañas de promoción del servicio.
 - Promocionar el servicio.
 - Gestionar dudas y consultas de los clientes potenciales.
 - Convencer y captar clientes.
- **Jefe de Finanzas:**
 - Evaluar rentabilidad de los servicios.
- **Jefe de Operaciones:**
 - Evaluar capacidad de operativa de atención al servicio.
- **Asesor Legal:**
 - Revisar documentación referida a los contratos.
 - Elaborar contratos.
- **Gerente General:**
 - Firmar contrato.
- **Todo el personal:**
 - Promocionar el servicio de limpieza.


5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-10-01
	Procedimiento Ventas Sector Privado	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

- a) **Definición del marketing mix para los clientes privados.** A inicios de cada año, el Jefe de Ventas debe elaborar un Plan de Marketing para los clientes corporativos del sector privado.
- b) **Promoción del servicio.** A partir de lo establecido en el Plan, el Asistente de Ventas Sector Público procede a desarrollar las campañas de promoción del servicio. Esta promoción incluye enviar correos a clientes potenciales, así como, realizar publicaciones en diferentes redes sociales como Facebook o LinkedIn.
- c) **Gestión de dudas y consultas.** Durante la promoción del servicio, los clientes potenciales pueden formular preguntas generales sobre el servicio y estas deben ser respondidas por el Asistente de Ventas vía telefónica o correo electrónico.
- d) **Elaboración de cotizaciones.** Algunos de los clientes potenciales solicitan cotizaciones del servicio. Para ello, el Asistente de Ventas Sector Privado solicita datos como la Razón Social, RUC, Domicilio Fiscal, etc.), evalúa los requisitos y la viabilidad del servicio junto al Jefe de Ventas y Operaciones. En caso el servicio sea factible, el Asistente completa un formato de cotización del servicio y lo envía al cliente potencial. De lo contrario, lo contacta vía correo electrónico, comunicando las limitaciones del servicio.
- e) **Seguimiento del cliente potencial.** Una vez se haya enviado la cotización al cliente potencial, el Asistente de Ventas monitoreará la respuesta del cliente.
- f) **Aceptación del servicio.** Si el cliente potencial procede a confirmar o aceptar la contratación del servicio, a través del correo electrónico se procede a programar una reunión para establecer los términos y condiciones del contrato. En caso no confirme el servicio, el Asistente de Ventas seguirá enviando mensualmente un correo de promoción.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-10-01
	Procedimiento Ventas Sector Privado	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

- g) Negociación de términos y condiciones del servicio.** La reunión con el cliente se puede desarrollar en las instalaciones de este o en la sede administrativa de LIVA. La negociación la sostendrá el Jefe de Ventas.
- h) Elaboración del contrato.** Tras la delimitación del servicio, el Jefe de Ventas de LIVA y el cliente proceden a preparar toda la documentación necesaria para la elaboración del contrato. Esta actividad se realiza en coordinación con el Asesor Legal.
- i) Revisión del contrato.** Una vez el cliente o LIVA, hayan terminado de elaborar el contrato, ambas partes tienen el periodo de 1 semana para realizar observaciones, las cuales podrán subsanarse sobre el contrato en un plazo máximo de 1 semana adicional.
- j) Firma del contrato.** Tras la conformidad del contrato, el Gerente General de LIVA y el Gerente General o representante con potestad para firmar contratos comerciales del cliente corporativo, proceden a firmar el contrato y sus respectivas copias.
- k) Comunicación del nuevo servicio.** El Jefe de Ventas comunica al Jefe de Operaciones y al Jefe de Finanzas las características del nuevo servicio.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-10-01 Base de Datos de los Clientes
- F-SGC-08-01 Formato de Cotización del Servicio
- F-SGC-09-01 Reporte de Ventas

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-11-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 50 Procedimiento Planificación del Servicio

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-11-01
	Procedimiento Planificación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para planificar los recursos y actividades necesarias para la prestación del servicio de limpieza por parte de LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica desde la identificación de los requisitos de un servicio de limpieza hasta la verificación de


3. DEFINICIONES

- **Planificación:** Proceso a través del cual se establecen los objetivos, actividades y responsables del proceso de limpieza
- **Plan de Trabajo:** Documento que establece el objetivo, alcance y actividades a desarrollar durante la prestación del servicio de limpieza.

4. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Operaciones:**
 - Determinar de los requisitos del servicio
 - Elaboración del Plan de Trabajo.
 - Verificar el estado conforme de los requisitos del servicio.
- **Jefe de Mantenimiento:**
 - Gestionar el requerimiento de las máquinas y equipos de limpieza requeridos para el servicio.
- **Jefe de Recursos Humanos:**

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-11-01
	Procedimiento Planificación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

- Gestionar el requerimiento de personal requerido para el servicio.
- **Jefe de Logística:**
 - Gestionar el requerimiento de compra de los productos y materiales de limpieza requeridos para el servicio.
 - Transportar productos, máquinas y equipos a las instalaciones del cliente.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Revisión de los requisitos del servicio.** Tras la confirmación de un nuevo servicio, el Jefe de Operaciones debe revisar los requisitos del servicio, con el fin de elaborar un Plan de Trabajo y para comunicar los requisitos a los Jefes de Logística, Recursos Humanos y Mantenimiento.
- b) **Elaboración del Plan de Trabajo.** El Jefe de Operaciones procede a elaborar un Plan de Trabajo para el servicio. Plan que debe incluir el objetivo, alcance, descripción de actividades no ordinarias, cronograma de visitas del supervisor como mínimo. Este Plan de Trabajo debe ser presentado al cliente.
- c) **Coordinar contratación de personal con Recursos Humanos.** El Jefe de Operaciones comunica al Jefe de Recursos Humanos el requerimiento de personal para el nuevo servicio. Dicha comunicación, incluye enviar física y digitalmente una descripción general del servicio y los requisitos referidos al personal (ej. perfil de los operarios y supervisores). A partir de esto, el área de Recursos Humanos desarrolla el procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal.
- d) **Coordinar compra de productos de limpieza con Logística.** El Jefe de Operaciones comunica al Jefe de Logística el requerimiento de compra de diversos productos para el


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-11-01
	Procedimiento Planificación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

servicio, como materiales e implementos de limpieza. Esta comunicación requiere el envío físico y digital de la descripción técnica de todos los productos para proceder con el proceso de compras. A partir de esto, el área de Logística procede a desarrollar el procedimiento de Compras.

- e) Coordinar disposición de maquinaria y equipos con Mantenimiento.** El Jefe de Operaciones comunica al Responsable de Mantenimiento el requerimiento de máquinas y equipos para el servicio. Esta comunicación requiere la entrega física de la descripción técnica de la maquinaria requerida. el Responsable y el Asistente de Mantenimiento proceden a identificar y dar mantenimiento preventivo a las máquinas y equipos de limpieza.
- f) Verificación de la disponibilidad de los recursos.** Cuando el Jefe de Logística, el Jefe de Recursos Humanos y el Responsable de Mantenimiento hayan logrado cumplir con las solicitudes del Jefe de Operaciones, a través de los procedimientos respectivos, estos deben enviarle una confirmación detallada (lista, guía) de los recursos adquiridos, como máximo, 2 semanas antes del inicio del servicio.
- g) Consulta de una instalación anticipada al cliente.** El Jefe de Logística, en coordinación con el Jefe de Operaciones, contacta al jefe o responsable de los servicios generales del cliente para coordinar la instalación anticipada de los productos, maquinaria y equipos de limpieza, con el fin de evitar retrasos y percances para la fecha de la instalación. En caso de que el cliente acepte, el Jefe de Logística coordinará el transporte de los recursos y controlará la salida y conformidad de estos aplicando una check-list. En caso el cliente no acepte, el Jefe de Logística deberá coordinar el transporte de forma tal que se encuentre en el la locación 3 horas antes de la instalación.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-11-01
	Procedimiento Planificación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

- h) Contacto con el personal operativo.** Una semana antes de la instalación del servicio, el Jefe de Operaciones contacta al supervisor del servicio para ultimar detalles sobre el servicio y, paralelamente el área de Recursos Humanos coordina con este mismo el desarrollo del procedimiento de Inducción del Personal.
- i) Coordinación final de la instalación del servicio.** A pocos días de la instalación del servicio, el área de Recursos Humanos contacta a los operarios para confirmar la asistencia y darles instrucciones finales sobre los documentos a portar y el horario de presentación. Asimismo, el Jefe de Operaciones contacta al cliente para coordinar la instalación del servicio

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Gestión de la Calidad
- PL-SGC-01-01 Plan de Trabajo

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-12-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 51 Procedimiento Prestación del Servicio

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-12-01
	Procedimiento Prestación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para la ejecución de las actividades directamente relacionadas a la prestación del servicio de limpieza integral por parte de los operarios de limpieza de la organización LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica desde la instalación hasta la desinstalación del servicio de limpieza en las sedes o sucursales de los clientes de LIVA.


3. DEFINICIONES

- Limpieza: Proceso a través del cual se elimina la suciedad, incluyendo polvo, manchas, malos olores y basura.
- Actividades ordinarias: Conjunto de actividades de limpieza que se desarrollan a diario.
- Actividades no ordinarias: Conjunto de actividades que se desarrollan de forma programada por personal de LIVA o subcontratado. (ej. limpieza en altura, fumigación).

4. RESPONSABILIDADES

- **Supervisor:**
 - Verificar desarrollo del servicio según los requisitos.
- **Operarios de Limpieza:**
 - Desarrollar las actividades de limpieza.


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-12-01
	Procedimiento Prestación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Reunión y presentación de los recursos a instalar.** El día de la instalación, los operarios y el supervisor del servicio deben presentarse en la sede o sucursal del cliente media hora antes de la instalación. Igualmente, si no se logró una instalación previa, el personal de logística deberá presentarse con los productos y maquinaria de limpieza. Una vez todo el personal, productos y maquinarias estén completos en la locación, el supervisor debe presentar la documentación requerida por el cliente como la lista de todos los trabajadores destacados al servicio, las pólizas.
- b) **Coordinación del ingreso de los recursos.** A la hora de la instalación, el supervisor informará al Jefe de Operaciones sobre la disposición total de los recursos y así este procede a comunicarse con el responsable de los servicios generales de la sede o sucursal del cliente con el fin de autorizar el ingreso de los operarios y demás elementos del servicio.
- c) **Verificación de los recursos requeridos para el servicio.** El responsable de la sede o sucursal procede a emplear guías para verificar las máquinas, equipos, implementos, materiales, personas son conformes a lo solicitado. Tras esto se firma el Acta de Instalación.
- d) **Organización de los recursos.** El Supervisor asigna a los operarios sus áreas de limpieza. Asimismo, el supervisor procede a ubicar los productos y maquinaria de limpieza en el almacén o espacio asignado por el cliente, registrando lo entregado según lo requerido. Tras esto, se procede con la prestación del servicio.
- e) **Desarrollo de las actividades ordinarias de limpieza.** A diario, los operarios de limpieza deben ingresar a la instalación del cliente y realizar la limpieza de las oficinas, servicios


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-12-01
	Procedimiento Prestación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

higiénicos, áreas comunes y exteriores, mobiliario y enseres, equipos, plantas y otros según el Plan de Trabajo.

- f) Supervisión del servicio.** Durante el desarrollo de las actividades de limpieza, el supervisor realiza visitas programadas a la instalación de cliente y desarrolla el procedimiento Supervisión del Servicio.
- g) Desarrollo de las actividades no ordinarias de limpieza.** En las fechas programadas en el Plan de Trabajo, un grupo seleccionado de operarios interno o subcontratado procede a desarrollar actividades no ordinarias como la limpieza de la fachada y fumigación. Para estas actividades puntuales, el supervisor deberá estar presente y garantizar el cumplimiento de los requisitos especiales de seguridad.
- h) Preparación de documentos para la desinstalación del servicio.** Ante la notificación de fin del servicio, el supervisor procede a elaborar las guías de salida de la maquinaria, equipos y otros elementos que deban retirarse de la sede o sucursal del cliente. Además, el supervisor debe coordinar la firma de actas de conformidad y la aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente, según el procedimiento Evaluación de la Satisfacción del cliente.
- i) Coordinación del retiro de los recursos.** El Jefe de Operaciones coordina con el área de Recursos Humanos el cese o reasignación del personal operativo a otro servicio. Asimismo, coordina con Logística y Mantenimiento el transporte de la maquinaria de limpieza a las instalaciones de LIVA y con el área de Finanzas la emisión de la factura y otros documentos como una carta al cliente para proceder con la devolución de la carta Fianza.


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-12-01
	Procedimiento Prestación del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- PL-SGC-01-01 Plan de Trabajo
- MA-SGC-03-01 Manual de Salud y Seguridad en el Trabajo
- RE-SGC-12-01 Registro de asistencia del personal

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-13-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 52 Procedimiento Supervisión del Servicio

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-13-01
	Procedimiento Supervisión del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para la supervisión de los servicios de limpieza, con el fin de identificar, registrar y controlar las actividades, recursos y salidas no conformes durante las operaciones.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las actividades y recursos involucrados directamente en la prestación del servicio de limpieza.


3. DEFINICIONES

- **Supervisión:** Proceso a través del cual se observa y registra con regularidad las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa.
- **Penalidades:** Sanción impuesta por la violación a una cláusula contractual.
- **Reporte:** Documento escrito en el cual se presentan datos, resultados obtenidos de alguna actividad o proceso.
- **Informe:** Documento escrito en el cual se describen las características de los datos.

4. RESPONSABILIDADES

- **Supervisores:**
 - Planificar visitas de supervisión a las instalaciones de los clientes.
 - Aplicar formatos de supervisión.
 - Elaborar reportes e informes de supervisión.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-13-01
	Procedimiento Supervisión del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

- Mantener comunicación constante con el Jefe de Operaciones.
- Implementar disposiciones (cambios, acciones correctivas) establecidas por el Jefe de Operaciones.
- **Operarios:**
 - Comunicar necesidades sobre la prestación del servicio al Supervisor.
 - Participar durante visita
- **Jefe de Operaciones:**
 - Revisar registros y documentos de supervisión.
 - Comunicar cambios y acciones correctivas sobre el servicio al Supervisor.
- **Jefe de Calidad:**
 - Revisar información documentada sobre la supervisión.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES


- a) **Revisión del Plan de Trabajo y documentos de supervisión.** El supervisor, antes de cada visita, debe revisar el Plan de Trabajo y verificar que disponga de todos los registros y documentos necesarios para la supervisión.
- b) **Presentación en las instalaciones del cliente.** Una vez el supervisor llegue a las instalaciones del cliente, este debe registrarse con el responsable de seguridad y, con su autorización podrá ingresar.
- c) **Revisión de la hoja de asistencia del personal de limpieza.** Cabe indicar que tras su identificación con el personal de seguridad, el supervisor deberá solicitar el registro de asistencia del personal operativo de LIVA para verificar después las tardanzas y faltas.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-13-01
	Procedimiento Supervisión del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

- d) Supervisión de la limpieza.** El supervisor debe aplicar la lista de verificación de limpieza para comprobar que los operarios han desarrollado efectivamente la limpieza de los exteriores, áreas comunes, oficinas, baños y otros elementos establecidos en el Plan de Trabajo.
- e) Entrevista al personal de limpieza.** El supervisor tras inspeccionar la limpieza de las instalaciones, procede a entrevistar brevemente a cada uno o a la mayoría de los operarios que se encuentren en el momento de la visita. Esto con el fin de identificar y tomar notas sobre alguna necesidad, problema o sugerencia que pueda existir sobre la prestación del servicio.
- f) Revisión del stock de productos y materiales de limpieza.** El supervisor debe verificar que la cantidad de productos y materiales de limpieza sean los adecuados para el mantenimiento del servicio, de lo contrario consultará y coordinará con el responsable de servicios del cliente, la solicitud de un reabastecimiento.
- g) Inspección de maquinaria y equipos.** Si durante las entrevistas con el personal operario, este le señalaron que existe maquinaria con averías o fallas, el supervisor procede a realizar una inspección preliminar (sonora, visual) y de ser necesario, ejecuta el procedimiento de Mantenimiento.
- h) Entrevista con el cliente.** Finalmente, ante de retirarse de las instalaciones, el supervisor deberá entrevistarse con el jefe de servicios del cliente con el fin de conversar sobre cualquier situación no prevista que se haya presentado durante el servicio y que haya podido afectar el cumplimiento de los requisitos.
- i) Elaboración de informe.** Tras cada visita, el supervisor debe elaborar un informe sobre la situación en la instalación de cliente. Dicho informe incluirá los registros relacionados

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-13-01
	Procedimiento Supervisión del Servicio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

al personal, máquinas y equipo, productos, salidas no conformes, penalidades y comentarios adicionales observados y/o discutidos con los operarios y el jefe de servicios del cliente.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- PL-SGC-01-01 Plan de Trabajo
- RE-SGC-13-01 Lista de Verificación de Limpieza
- RE-SGC-15-01 Registro de Quejas y Reclamos
- F-SGC-10-01 Informe de supervisión

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-14-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 53 Procedimiento Gestión del Cambio

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-14-01
	Procedimiento Gestión del Cambio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para la planificación, implementación y control de cambios necesarios para los procesos, servicios y demás componentes LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los cambios que puedan afectar el Sistema de Gestión de Calidad de LIVA.


3. DEFINICIONES

- **Cambio:** Modificación de una instalación, equipos, operación, proceso o área de trabajo.
- **Control:** Proceso a través del cual se regula y verifica el cumplimiento de lo planificado.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General:**
 - Aprobar cambios.
- **Jefe de Operaciones:**
 - Solicitar cambios relacionados a la prestación del servicio.
- **Jefes de cada área:**
 - Solicitar cambios a través del formato establecido.
 - Implementar cambios.
 - Monitorear desarrollo y eficacia de los cambios.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-14-01
	Procedimiento Gestión del Cambio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4


5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Identificación de la necesidad de cambio.** Cuando el Jefe de algún área funcional identifique la necesidad de implementar un cambio sobre una actividad, procedimiento, documentación, producto o similar, deberá presentar una solicitud de cambio. Solicitud en la que se indicará elementos como el motivo y la descripción del cambio.
- b) **Evaluación del cambio.** El Jefe de Gestión de la Calidad revisa la solicitud de cambio y en una reunión con el Jefe del área y el Jefe de Administración se evalúa su impacto y se determina, de ser el caso, la integración al sistema.
- c) **Planificación del cambio.** El Jefe de Gestión de la Calidad y el Jefe del área correspondiente proceden a definir los responsables, recursos y actividades para implementar el cambio.
- d) **Comunicación del cambio aprobado.** Una vez se ha aprobado y planificado el cambio, se procede a comunicar a todos los Jefes de las áreas sobre este mismo.
- e) **Implementación del cambio.** Los responsables del cambio proceden a ejecutar el cambio durante un periodo de prueba.
- f) **Control de eficacia del cambio.** Paralelo a la implementación del cambio, el Jefe de cada área deberá aplicar el formato de Matriz de Cambios, con el fin de registrar y analizar si los resultados del cambio cumplieron con lo planificado.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- Acta de Aprobación de Cambio

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-14-01
	Procedimiento Gestión del Cambio	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4


- F-SGC-11-01 Solicitud de cambio
- RE-SGC-16-01 Matriz de cambios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-15-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 54 Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-15-01
	Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para evaluar y medir la efectividad del servicio de limpieza ofrecido a los clientes de LIVA S.R.L.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los clientes internos y externos de LIVA.


3. DEFINICIONES

- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en el que la organización ha cumplido con sus requisitos.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente de forma explícita, por el cliente.
- **Escala LIKERT:** Escala de medición definida para determinar los niveles de satisfacción del cliente, cuya valoración va desde 0 = *muy insatisfecho* hasta 5 = *muy satisfecho*.
- **Clientes internos:** persona o grupo de personas que trabajan dentro de LIVA.
- **Clientes externos:** persona y organización que compra el servicio de limpieza a LIVA.

4. RESPONSABILIDADES

- **Supervisores:**
 - Mantener comunicación constante con los clientes.
 - Gestionar dudas, consultas y reclamos de los clientes.
 - Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-15-01
	Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4

- **Jefe de Operaciones:**
 - Formular y controlar acciones correctivas para el mantenimiento de la satisfacción de los clientes.
- **Jefe de Calidad:**
 - Analizar resultados de las encuestas de satisfacción.
 - Elaborar Informe de Evaluación de Satisfacción del Cliente.
- **Todo el personal:**
 - Reportar cualquier situación o práctica que pueda afectar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Identificación de los clientes a evaluar.** El Jefe de Calidad, en coordinación con el Jefe de Operaciones y el Jefe de Administración definen los clientes a los cuales se evaluará a través de la aplicación de encuestas.
- b) **Elaboración de las encuestas de satisfacción.** Tras la identificación de los clientes, se procede a diseñar o revisar que las encuestas de satisfacción existentes sean adecuadas para medir las dimensiones claves en la satisfacción de los clientes internos y externos.
- c) **Aplicación de las encuestas.** El Jefe de Calidad envía por correo la encuesta de satisfacción directamente a los clientes externos (jefes de servicios) y la encuesta de satisfacción para los trabajadores las envía al correo del supervisor, con el fin de que esta las imprima y aplique en una de sus visitas. Cabe indicar, que si los clientes externos no remiten la encuesta a los 2 días, entonces el supervisor programará una visita para aplicar la encuesta en un formato físico.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-15-01
	Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4

- d) Comunicación de resultados.** Tras la aplicación de las encuestas, todos los resultados deben ser alcanzados por parte del supervisor al Jefe de Calidad vía correo electrónico.
- e) Análisis de resultados.** Las encuestas mensualmente recopilarán data sobre diversas dimensiones de satisfacción del cliente y ello será analizado por el Jefe de Calidad, quien finalmente deberá elaborar un informe.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- RE-SGC-10-01 Base de Datos de los Clientes
- F-SGC-12-01 Encuesta de Satisfacción al Cliente
- RE-SGC-17-01 Registro de Evaluación de Satisfacción a Clientes
- F-SGC-13-01 Reporte de Satisfacción de los Clientes

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-16-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 5

Anexo 55 Procedimiento Auditoría Interna

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-16-01
	Procedimiento Auditoría Interna	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 5

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para desarrollar el proceso de auditoría interna en la organización LIVA S.R.L.


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las personas y procesos que pertenezcan al alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

3. DEFINICIONES

- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado a través del cual se determina objetivamente si una empresa cumple con los requisitos de los criterios definidos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Auditor:** Persona con las competencias necesarias que desarrolla las auditorías.
- **Auditado:** Organización que es auditada en su totalidad o partes.
- **Programa de Auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **Plan de Auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Criterios de auditoría:** Conjunto de requisitos, utilizados como referencia, frente a los cuales se compara la evidencia objetiva.
- **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-16-01
	Procedimiento Auditoría Interna	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 5

- **Evidencia de la auditoría:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información presentada por el auditado y/o recolectada para la verificación de los criterios de auditoría.
- **Hallazgos:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría frente a los criterios de auditoría. Definen la conformidad, no conformidad u observaciones de los criterios de auditoría.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Observaciones:** Oportunidades de mejora planteadas por el auditor.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General:**
 - Revisar y aprobar el Programa de Auditoría.
- **Jefe de Gestión de la Calidad:**
 - Formular los lineamientos generales del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Monitorear el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Elaborar el Programa y Planes de Auditoría.
 - Desarrollar las auditorías.
- **Jefe de cada área:**
 - Conocer los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Conocer el Programa de Auditoría.
 - Participar en las auditorías.


Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-16-01
	Procedimiento Auditoría Interna	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 5

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Elaboración del Programa de Auditoría.** El Jefe de Gestión de la Calidad, al final de cada año, debe elaborar un Programa de Auditoría para el siguiente año. En dicho Programa se deben especificar los objetivos, riesgos y oportunidades, alcance, criterios, métodos y participantes de las auditorías.
- b) **Comunicación del Programa de Auditoría.** Tras la aprobación, el Jefe de la Gestión de Calidad lo comunica en formato físico y digital (carpeta compartida) al Jefe de cada área, con el fin de que estos a su vez informen a sus equipos de trabajo.
- c) **Revisión preliminar de la documentación aplicable a la auditoría.** Tras la presentación y aprobación del Programa, el Líder del equipo auditor debe comenzar a recopilar y revisar documentos y registros correspondientes a los procesos por auditar.
- d) **Elaboración del Plan de Auditoría.** Previamente al inicio de la auditoría interna, se debe elaborar un Plan de Auditoría, el cual incluirá los objetivos, áreas, actividades y cronograma de la auditoría, así como, el equipo auditor y los requisitos de la Norma a considerar como criterios.
- e) **Reunión de apertura.** Según la fecha planificada, el equipo auditor procede a presentarse en el área a auditar y exponer el Plan de Auditoría.
- f) **Recopilación de evidencia objetiva.** Durante el plazo establecido en el Plan de Auditoría, el auditor recopila datos e información, evidencia objetivas, a través de entrevistas, documentos y observaciones.
- g) **Revisión de la evidencia.** El auditor identifica y registra las conformidades y no conformidades que se presenten, según el nivel de cumplimiento de cada requisito.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-16-01
	Procedimiento Auditoría Interna	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	5 de 5

- h) Identificación de acciones correctivas.** En el caso de identificar no conformidades durante la auditoría, se puede proceder a aplicar el procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas.
- i) Reunión de cierre.** En la fecha establecida para el fin de la auditoría, el Jefe de Calidad, el equipo auditor y el área auditada se exponen los resultados de la auditoría, como los hallazgos y observaciones.
- j) Elaboración de informe.** Finalmente, el equipo auditor debe elaborar un informe sobre la auditoría. Informe que incluirá los objetivos y alcance de la auditoría, el área auditada, la fecha de la auditoría, los hallazgos, la firma del auditor y los anexos con las evidencias objetivas.
- k) Revisión del informe.** El Jefe del área auditada y el Jefe de Calidad deben revisar el informe de auditoría para implementar acciones correctivas. Asimismo, este informe será revisado por la alta dirección.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- UNE-EN- Norma ISO 19011:2018
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- PRG-SGC-04-01 Programa de Auditoría
- PL-SGC-02-01 Plan de Auditoría
- RE-SGC-18-01 Registro de No conformidades y Acciones Correctivas
- F-SGC-14-01 Informe de Auditoría

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-17-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 56 Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-17-01
	Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para identificar, analizar y controlar las no conformidades y acciones correctivas que se presenten


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los procesos que se encuentren bajo el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

3. DEFINICIONES

- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar o mitigar las causas de una no conformidad potencial u otra situación no deseable.
- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida por el cliente, de forma explícitamente.
- **No conformidad:** Incumplimiento de los requisitos especificados, siendo estos criterios acordados por el cliente, los impuestos por la normativa vigente, y los establecidos por la empresa en el marco de Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Servicio No Conforme:** Resultado de un proceso que incumple las especificaciones o compromisos adquiridos por la empresa.
- **Reporte:** Documento escrito en el cual se presentan datos, resultados obtenidos de alguna actividad o proceso.
- **Informe:** Documento escrito en el cual se describen las características de los datos.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-17-01
	Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4


4. RESPONSABILIDADES

- **Supervisores:**
 - Registrar no conformidades relacionadas a la prestación del servicio.
 - Implementar acciones preventivas y correctivas sobre el servicio.
 - Registrar resultados de las acciones implementadas sobre el servicio.
- **Jefe de Áreas:**
 - Comunicar no conformidades
 - Planificar acciones preventivas y correctivas
 - Evaluar eficacia de las acciones preventivas y correctivas.
- **Jefe de Calidad:**
 - Verificar el registro de las no conformidades y acciones correctivas.
 - Verificar que las acciones preventivas y correctivas se planifiquen.
 - Verificar el adecuado seguimiento de acciones correctivas.
 - Generar un informe sobre no conformidades y acciones correctivas.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Identificación de las No Conformidades.** Los clientes, proveedores u otra parte interesada relevante para el SGC puede identificar una No Conformidad y la puede comunicar a través de un correo o llamada telefónica al Jefe de Calidad. Dicha comunicación requerirá de la descripción detallada de la no conformidad.
- b) **Análisis de las No Conformidades.** El Jefe de Calidad procede a analizar la no conformidad y para ello aplica la matriz de No Conformidades y Acciones Correctivas, con el fin de identificar las causas y consecuencias o posibles consecuencias.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		


	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-17-01
	Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4

- c) Plantear y evaluar acciones.** Una vez se haya analizado y comprendido el contexto en el cual se presentó la No Conformidad, el Jefe de Calidad procede a formular y planificar las acciones preventivas o correctivas. Dichas acciones, cabe indicar, deben ser evaluadas y aprobadas por la persona que identificó la No Conformidad y el Jefe del área respectiva.
- d) Implementar acciones.** Tras la aprobación de las acciones preventivas o correctivas, se procede a comunicar al responsable sobre su implementación, proporcionándole para ello los recursos necesarios.
- e) Seguimiento y control de la eficacia de acciones correctivas.** Tras la implementación de las acciones, el responsable de dicha actividad debe registrar en la Matriz de No Conformidades y Acciones Correctivas los resultados obtenidos. Si las acciones fueron efectivas, el Jefe de Calidad procede a clasificar la No Conformidad como subsanada, de lo contrario, se procede a formular una nueva acción.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


- UNE- EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de la Calidad
- RE-18-01-01 No conformidades y acciones correctivas

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-18-01
		Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	1 de 4

Anexo 57 Procedimiento Revisión por la Dirección

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-18-01
	Procedimiento Revisión por la Dirección	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	2 de 4

1. OBJETIVO

Describir la metodología sistemática para planificar y ejecutar el proceso de revisión por la Alta Dirección de LIVA S.R.L.


2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a la alta dirección de LIVA S.R.L.

3. DEFINICIONES

- **Alta dirección:** Gerente General, Jefes de Administración y Finanzas, con potestad para asignar recursos necesarios para mantener las actividades, así como el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Desempeño:** Resultados medibles del SGC, relacionados con el control de la organización sobre su Sistema de Gestión de Calidad, basado en su política, objetivos y metas.
- **Objetivos:** Metas globales, cuantificada cuando sea factible, surgida de las Políticas de Calidad de la organización.
- **Metas:** Requisitos de desempeño detallado, cuantificado cuando sea factible, aplicable a la organización o a partes de la misma, que surge de los objetivos del SIG y que es necesario establecer y cumplir para lograr aquellos objetivos.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-18-01
	Procedimiento Revisión por la Dirección	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	3 de 4


4. RESPONSABILIDADES

- **Alta Dirección:**
 - Aprobar la documentación relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
 - Participar de la revisión planificada del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Asegurar la asignación de recursos necesarios para mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Jefe de Calidad:**
 - Elaborar y revisar la documentación relacionada al Sistema de Gestión de Calidad.
 - Participar de la revisión planificada del Sistema Integrado de Gestión.
 - Asignar recursos necesarios para mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión.
 - Asegurar la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión de la empresa, con el apoyo de las demás gerencias.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES

- a) **Planificación.** Al inicio de cada año, el Jefe de Gestión de la Calidad debe elaborar un programa para la revisión del sistema de Gestión de Calidad, en coordinación con el Gerente General, el Jefe de Administración y el Jefe de Finanzas.
- b) **Recopilación de información.** Durante el periodo de operaciones, el Jefe de Gestión de la Calidad debe asegurarse y verificar que se generen todas las entradas para la revisión del sistema. Estas entradas incluyen:
 - Resultados de auditorías internas y externas.
 - Retroalimentación del cliente

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

	Sistema de Gestión de Calidad	Código	PR-SGC-18-01
	Procedimiento Revisión por la Dirección	Versión	1
		Fecha	14-08-20
		Página	4 de 4

- Evaluación del cumplimiento de requisitos legales y otros requisitos (si la norma lo requiere).
 - Comunicaciones con partes interesadas externas
 - Desempeño del SIG en la organización.
 - Grado de cumplimiento de objetivos del SIG.
 - Estado de servicios no conformes e incidentes.
 - Estado de no conformidades, acciones correctivas y preventivas
 - Seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones previas llevadas a cabo por la Alta Dirección.
 - Cambio en los procesos, requisitos legales, requisitos del cliente, y otros requisitos.
 - Recomendaciones para la mejora.
- c) Desarrollo de la revisión.** En la fecha planificada, el Jefe de Gestión de la Calidad **convoca** al Gerente General, Jefe de Administración y Jefe de Finanzas con el fin de revisar toda la documentación relacionada al SGC.
- d) Elaboración del Acta de Revisión por la Dirección.** Al final de la revisión, se redactará un Acta de Revisión por la Dirección, en la cual se detallarán las oportunidades de mejora, necesidades de cambios, acciones correctivas y preventivas.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- UNE-EN- Norma ISO 9001:2015
- MA-SGC-01-01 Manual de Calidad
- Acta de Revisión por la Dirección
- RE-SGC-19-01 Registro de reuniones de la alta dirección

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Kiara Liñan		

Anexo 58 Ficha técnica del nuevo proceso de ventas

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 0				
Nombre	Ventas		Responsable	Jefe de Ventas
Objetivo	Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes del sector público y privado a través de la oferta de servicios de limpieza		Requisitos	-Personal con conocimientos en ventas B2B y contrataciones con el Estado -Demanda por el servicio de limpieza -Presupuesto
Alcance	Abarca desde la definición de los servicios hasta la firma del contrato con el cliente		Clasificación	Proceso operacional
Descripción del proceso				
Proveedor	Entrada	Proceso nivel 1	Salida	Cliente
-Proceso Gestión Estratégica -Empresas públicas o privadas	-Lineamientos generales de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias) - Convocatorias en OSCE -Bases Administrativas -Bases Integradas -Solicitud de cliente privado -Requerimientos del servicio privado	-Ventas Sector Público -Ventas Sector Privado	-Aprobación/ desaprobación de servicios -Documentos requeridos para licitaciones -Resultados de licitaciones -Cotización de servicios privados -Contratos -Comunicación de nuevos servicios	-Empresa pública o privada -Proceso Planificación de Servicios -Proceso Gestión Financiera
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
Controles		Recursos	Documentos	
-Procedimientos de ventas		-Recursos humanos: Jefe de Ventas, Asistente Ventas Sector Público, Asistente Ventas Sector Privado -Materiales: laptops, útiles de oficina- Infraestructura: Oficina amoblada y con internet-Tecnología: programas Microsoft Office (Word, Power Point, Excel), página web	-Expediente técnico para la licitación -Expediente económico para la licitación -Expediente para el contrato -Cotización para el cliente privado -Contrato	
Evidencias e indicadores del proceso				
Registros			Indicadores	
-Registro de clientes -Registro de ventas			-Porcentaje de licitaciones ganadas al año -Porcentaje de ventas del sector público al año -Porcentaje de ventas del sector privado al año -Porcentaie de crecimiento de ventas anuales.	

Anexo 59 Ficha técnica del nuevo proceso de planificación del servicio

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 0				
Nombre	Planificación del Servicio		Responsable	Jefe de Operaciones
Objetivo	Planificar y organizar todos los recursos y actividades necesarios para la prestación del servicio de limpieza		Requisitos	-Presupuesto -Proveedores de productos y materiales de limpieza -Disponibilidad de operarios
Alcance	Abarca desde la compra de materiales de limpieza hasta de la coordinación de la llegada e instalación de los recursos y servicios a las instalaciones de los clientes		Clasificación	Proceso operacional
Descripción del proceso				
Proveedor	Entrada	Proceso nivel 1	Salida	Cliente
-Proceso Gestión Estratégica- Proceso Ventas y Licitaciones- Proceso Gestión Financiera	-Lineamientos generales de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias) -Descripción detalladas de servicios -Presupuesto	-Planificación de recursos materiales y humanos -Elaboración del Plan de Trabajo -Coordinación del Transporte	-Especificaciones técnicas del servicio -Compra de materiales y productos de limpieza -Contratación de personal operario -Maquinarias y equipos de limpieza listas para operar -Documentos para la instalación del servicio- Documentos para prestación del servicio	-Proceso Gestión Logística -Proceso Gestión de RR.HH. -Proceso Mantenimiento -Proceso Prestación de Servicios
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
Controles	Recursos		Documentos	
-Procedimiento planificación del servicio	-Recursos humanos: Jefe de Operaciones, Responsable y asistente de mantenimiento, Responsable SST. -Materiales: laptops, útiles de oficina -Infraestructura: Oficina amoblada y con internet -Tecnología: programas Microsoft Office (word, power point, excel)		-Plan de Trabajo -Cronograma de actividades Formatos de supervisión	
Evidencias e indicadores del proceso				
Registros			Indicadores	
Registro de maquinarias y equipos			-Cantidad de operarios distribuidos por cliente al año	
Registro del personal operario			-Cantidad de maquinaria y equipos distribuidos por cliente al año	
Registro de materiales y productos de limpieza				

Anexo 60 Ficha técnica del nuevo proceso prestación del servicio

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 0				
Nombre	Prestación del Servicio		Responsable	Jefe de Operaciones
Objetivo	Ejecutar y controlar las actividades directamente relacionadas a la prestación del servicio de limpieza		Requisitos	Operarios de limpieza correctamente uniformados y capacitados en SST.
Alcance	Abarca desde la presentación del Acta de Instalación necesarios para el servicio hasta la entrega de reportes.		Clasificación	Proceso operacional
Descripción del proceso				
Proveedor	Entrada	Proceso nivel 1	Salida	Cliente
-Proceso Gestión Estratégica -Proceso Planificación Estratégica -Proceso Gestión Logística -Proceso Gestión de Recursos Humanos	-Lineamientos generales de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias) - Plan de Trabajo - Notificación de inicio del servicio -Acta de Instalación	-Instalación -Desarrollo de actividades de limpieza ordinaria -Desarrollo de actividades de limpieza extraordinaria -Desinstalación	-Instalaciones limpias y desinfectadas -Notificaciones para el abastecimiento de productos y materiales de limpieza -Notificaciones para dar mantenimiento a maquinarias y equipos -Notificación de fin del servicio -Acta de desinstalación	-Proceso Supervisión de Servicios
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
Controles	Recursos		Documentos	
-procedimientos de limpieza y seguridad -equipo de protección personal(epp)	-Recursos humanos: Jefe de Operaciones, supervisores y operarios -Materiales: maquinarias , equipos, productos e insumos de limpieza -Infraestructura: almacén		-Acta de Instalación -Acta de Desinstalación Formato de sugerencias del operario	
Evidencias e indicadores del proceso				
Registros		Indicadores		
-Registro de asistencia del personal operario		-Cantidad de faltas y tardanzas de los operarios al mes		

Anexo 61 Ficha técnica del nuevo proceso supervisión del servicio

FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL 0				
Nombre	Supervisión de Servicios		Responsable	Jefe de Operaciones
Objetivo	Verificar que el servicio de limpieza cumpla con los requisitos establecidos por el cliente.		Requisitos	-Supervisor con experiencia, agudeza visual, capacidad de negociación y responsable
Alcance	Abarca desde la inspección de las instalaciones limpias hasta la aplicación de acciones correctivas ante cualquier cambio o problema operativo que se pueda presentar.		Clasificación	Proceso operacional
Descripción del proceso				
Proveedor	Entrada	Proceso nivel 1	Salida	Cliente
-Proceso Gestión Estratégica	-Lineamientos generales de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias) -Plan de Trabajo Datos de los operarios de limpieza -Notificaciones para el abastecimiento de productos y materiales de limpieza -Notificaciones para dar mantenimiento a maquinarias y equipos -Comunicaciones con Logística y Recursos Humanos -Quejas, reclamos, consultas del cliente	-Supervisión de la limpieza -Supervisión del personal -Control del stock de productos de limpieza -Control del mantenimiento de maquinarias y equipos de limpieza -Control de no conformidades y penalidades	-Actas -Compra de productos de limpieza -Maquinarias y equipos reparados -Comunicación de penalidades cometidas -Data sobre los recursos del servicio -Reportes e informes sobre el servicio	-Jefe de Operaciones -Empresa pública o privada
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
Controles		Recursos	Documentos	
-Supervisión -Control estadístico de penalidades y no conformidades		-Recursos humanos: supervisores y Jefe de Operaciones	-Formatos de supervisión -Actas -Lista de verificación de limpieza	
Evidencias e indicadores del proceso				
Registros			Indicadores	
-Registro del personal operario -Registro de conformidad de las actividades de limpieza -Registro de quejas y reclamos del cliente -Registro de incidentes y accidentes laborales -Registro de penalidades cometidas			-Cantidad de penalidades cometidas según no conformidad del servicio, al mes -Cantidad de maquinaria y/o equipos averiados al mes	

Anexo 62 Perfil del puesto de trabajo para el operario de limpieza

Nombre del cargo	Operario de limpieza
Objetivo del cargo	Desarrollar las actividades de limpieza integral.
Área o departamento	Operaciones
Jefe directo	Supervisor
Personal a cargo	Ninguno
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y desinfectar oficinas, baños y áreas comunes de las instalaciones. • Emplear equipos y máquinas de limpieza. • Verificar el buen funcionamiento de las maquinarias y equipos de limpieza. • Verificar la disponibilidad y reponer insumos de aseo. • Comunicar al supervisor para el abastecimiento de productos y materiales de limpieza. • Comunicar al supervisor la necesidad de dar mantenimiento a las maquinarias o equipos de limpieza. • Reportar cualquier problema al supervisor. • Brindar apoyo al cliente en tareas similares a las de limpieza. 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer con edad mínima de 18 años. • Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. • Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa como mínimo. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año como operario de limpieza. <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, honesto, honrado y responsable. Saber manejar maquinarias y equipos de limpieza. Tener capacidad para desarrollar trabajo físico. 	

Anexo 63 Perfil de puesto de trabajo para el supervisor de limpieza

Nombre del cargo	Supervisor de limpieza
Objetivo del cargo	Supervisar las actividades de limpieza y controlar los recursos claves para garantizar la correcta prestación del servicio.
Área o departamento	Operaciones
Jefe directo	Jefe de Operaciones
Personal a cargo	Ninguno
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Plan de Trabajo para cada servicio. • Organizar y controlar al personal operario. • Supervisar la limpieza de las instalaciones según visitas planificadas. • Controlar el stock de materiales y productos de limpieza • Coordinar el abastecimiento de materiales y productos de limpieza. • Registrar las quejas, reclamos y penalidades sobre el servicio. • Elaborar reportes e informes de supervisión. 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer con edad mínima de 25 años. • Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. • Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos o universitarios completos relacionados a administración. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en puestos similares de supervisión. <u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en SST • Conocimiento sobre limpieza comercial, industrial. <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, honesto, honrado y responsable. Tener un buen nivel de comunicación y capacidad de gestión de personal. Tener agudeza visual. 	

Anexo 64 Perfil de puesto de trabajo para el jefe de operaciones

Nombre del cargo	Jefe de Operaciones
Objetivo del cargo	Planificar, organizar y controlar la correcta prestación del servicio de limpieza,
Área o departamento	Operaciones
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Operario de limpieza, Supervisor de limpieza,
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar requisitos de cada servicio. • Planificar recursos para los servicios en coordinación con el área de Logística, Mantenimiento y Recursos Humanos. • Planificar y desarrollar las capacitaciones del personal operario. • Mantener comunicación constante con los supervisores de limpieza. • Controlar toda aquella documentación necesaria para la prestación y supervisión de los servicios. • Controlar las no conformidades y penalidades que se presenten durante el servicio. • Planificar y controlar acciones correctivas para atender problemas operativos. • Identificar y comunicar oportunidades de mejora sobre las operaciones. 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer con edad mínima de 30 años. • Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. • Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios completos relacionados a administración, ingeniería industrial y afines. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años como Jefe de Operaciones en una empresa de servicios similares. <u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Curso o Diplomado en SSST , Facility Management y/o Gestión de Operaciones. • Certificación nivel intermedio Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, honesto, honrado y responsable. Tener liderazgo, buen nivel de comunicación. Tener capacidad analítica 	

Anexo 65 Perfil de puesto de trabajo para el jefe de ventas

Nombre del cargo	Jefe de Ventas
Objetivo del cargo	Planificar y dirigir la atracción y satisfacción de los clientes del sector público y privado.
Área o departamento	Ventas
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Asistente de Ventas Sector Público y Asistente de Ventas Sector Privado
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de mercado. • Definir y revisar el marketing mix para clientes públicos y privados. • Planificar, supervisar y controlar el proceso de licitaciones públicas y ventas privadas. • Mantener comunicación con el Jefe de Operaciones sobre los contratos y los clientes. • Controlar los indicadores de ventas como el de satisfacción de los clientes. • Dar seguimiento a los clientes. 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer con edad mínima de 30 años • Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. • Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios completos relacionados a administración, marketing, ingeniería industrial y afines. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años como Jefe de Licitaciones en una empresa de servicios similares. <u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Curso/Diplomado en Gestión Pública o Contrataciones con el Estado y/o en Dirección de Ventas. • Certificación nivel intermedio Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, honesto, honrado y responsable. Tener liderazgo, buen nivel de comunicación y saber gestionar personal. Tener capacidad analítica. Tener capacidad de negociación. 	

Anexo 66 Perfil de puesto de trabajo para el asistente de ventas sector público

Nombre del cargo	Asistente de Ventas Sector Público
Objetivo del cargo	Desarrollar el proceso de licitaciones para gestionar a los clientes del sector público.
Área o departamento	Ventas
Jefe directo	Jefe de Ventas
Personal a cargo	Ninguno
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar y registrar participaciones en convocatorias de servicio en el portal SEACE. • Elaborar los documentos necesarios para los expedientes de licitación. • Monitorear y hacer seguimiento a la evaluación de los expedientes. • Realizar las subsanaciones necesarias durante el proceso de licitación. • Comunicar resultados de las licitaciones. • Registrar y actualizar datos sobre ventas públicas. • Elaborar informe/ reportes para el Reportar al Jefe de Ventas • Asistir al Jefe de Ventas 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer con edad mínima de 23 años. • Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. • Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos o universitarios completos relacionados a administración, gestión de empresas, ingeniería industrial o afines. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año en puestos como asistente comercial o de ventas en una empresa de servicios similares. <u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Curso/Diplomado en Gestión Pública o Contrataciones con el Estado. Certificación nivel intermedio Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, honesto, honrado y responsable. Buen nivel de comunicación. Tener capacidad analítica. 	

Anexo 67 Perfil de puesto de trabajo para el asistente de ventas sector privado

Nombre del cargo	Asistente de Ventas Sector Privado
Objetivo del cargo	Desarrollar el proceso de ventas para gestionar a los clientes del sector privado.
Área o departamento	Ventas
Jefe directo	Jefe de Ventas
Personal a cargo	Ninguno
Características del Puesto	
<u>Funciones y responsabilidades generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> Plantear y desarrollar actividades de promoción. Identificar y monitorear las necesidades y expectativas de los clientes del sector privado. Gestionar dudas y consultas de clientes potenciales. Elaborar ofertas de servicio para los clientes potenciales del sector privado. Mantener comunicación constante con el área de Operaciones para evaluación de solicitudes de servicio. Gestionar cierre de ventas con los clientes del sector privado. Registrar y actualizar datos sobre ventas privadas. Elaborar informe/ reportes para el Reportar al Jefe de Ventas Asistir al Jefe de Ventas 	
Requisitos	
<u>Requisitos generales:</u> <ul style="list-style-type: none"> Hombre o mujer mayor de 23 años. Sin antecedentes penales, policiales ni judiciales. Gozar de buena salud física y mental. <u>Educación:</u> <ul style="list-style-type: none"> Estudios técnicos o universitarios completos relacionados a administración, marketing, ingeniería industrial o afines. <u>Experiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 año en puestos como asistente comercial o de ventas en una empresa de servicios similares. <u>Formación:</u> <ul style="list-style-type: none"> Curso o Diplomado en Customer Relationship Management (CRM). Certificación nivel intermedio Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). Curso/Diplomado en marketing B2B y/o marketing digital. <u>Habilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> Ser amable, honesto, honrado y responsable. Manejo de redes sociales Buen nivel de comunicación. Capacidad de negociación. 	

Anexo 68 Matriz FODA

MATRIZ FODA		O. Oportunidades		A. Amenazas	
		1		1	
		2		2	
		3		3	
		4		4	
		5		5	
		6		6	
		7		7	
F. Fortalezas			Estrategias FO		Estrategias FA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
D. Debilidades			Estrategias DO		Estrategias DA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

[illegible]

Anexo 70 Base de Datos de Proveedores

[illegible]

Anexo 71 Programa de Evaluación Anual de Proveedores

PROGRAMA DE EVALUACIÓN ANUAL DE PROVEEDORES		
1. Introducción:		
2. Objetivo:		
3. Alcance:		
4. Definiciones:		
5. Responsabilidades:		
6. Descripción del Programa:		
6.1. Etapas de Evaluación:		
6.2. Criterios de Evaluación:		
6.3. Sistema de Calificación:		
7. Documentos de Referencia:		
Fecha: __/__/__		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo 72 Ficha de Evaluación del Proveedor

FICHA DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR					
Categoría del Proveedor:					
Razón Social:					
RUC:					
Criterios de Evaluación :					
Nº	Criterio de evaluación	Descripción del criterio	Ponderación	Puntaje	Observaciones
Observaciones adicionales:					
Puntaje Final: _____ ¿Proveedor Apto? _____ Fecha: ____/____/____ Responsable: _____					

Anexo 73 Ficha de Control de Desempeño del Proveedor

[illegible]

Anexo 74 Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA					
		Orden de compra n°:			
		Fecha:			
De: LIVA S.R.L. Dirección: Número de teléfono: E-mail:			Para: (Razón social del Proveedor) (Dirección del Proveedor) (Responsable de Ventas) (Número de teléfono) E-mail		
N°	Producto	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Valor Total
				Subtotal	
				I.G.V. (18%)	
				Total	
Observaciones y Comentarios adicionales:					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

[illegible]

Anexo 76 Informe de Máquina o Equipo Averiado

INFORME DE MÁQUINA O EQUIPO AVERIADO	
Máquina o Equipo:	_____
Código:	_____
Ubicación:	_____
Descripción de falla:	
Fecha:	___/___/___
Nombre del Supervisor:	_____
DNI:	_____

[illegible]

Anexo 78 Base de Datos del Personal

[illegible]

Anexo 79 Formato de Oferta Laboral

FORMATO DE OFERTA LABORAL
Descripción general del puesto de trabajo:
Lugar de trabajo:
Cantidad de vacantes:
Requisitos:
<ul style="list-style-type: none">••••
Funciones y responsabilidades generales:
<ul style="list-style-type: none">•••••
Beneficios:
<ul style="list-style-type: none">•••

Anexo 80 Ficha de Evaluación del Candidato

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO		
Nombre del candidato:		
DNI:		
Criterios de evaluación	Descripción	Puntaje
	Puntaje total	
Observaciones y Comentarios adicionales:		
Fecha: __/__/__		
Responsable: _____		

Anexo 81 Lista Maestra de Documentos

Código			Nombre	Físico	Digital	Área responsable	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Versión vigente
MA-SGC	01	01	Manual de Gestión de la Calidad						
MA-SGC	02	01	Manual de la Organización y Funciones						
MA-SGC	03	01	Manual de Salud y Seguridad en el Trabajo						
PRG-SGC	01	01	Programa de Evaluación Anual de Proveedores						
PRG-SGC	02	01	Programa de Inducción						
PRG-SGC	03	01	Programa de Capacitación						
PRG-SGC	04	01	Programa de Auditoría						
PL-SGC	01	01	Plan de Auditoría						
PL-SGC	02	01	Plan de Trabajo						
PR-SGC	01	01	Procedimiento Análisis del Contexto y Partes Interesadas						
PR-SGC	02	01	Procedimiento Evaluación y Control de Proveedores						
PR-SGC	03	01	Procedimiento Compras						
PR-SGC	04	01	Procedimiento Mantenimiento						
PR-SGC	05	01	Procedimiento Reclutamiento y Selección del Personal						
PR-SGC	06	01	Procedimiento Inducción del Personal						

Código			Nombre	Físico	Digital	Área responsable	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Versión vigente
PR-SGC	07	01	Procedimiento Capacitación y Entrenamiento del Personal						
PR-SGC	08	01	Procedimiento Gestión de la Información Documentada						
PR-SGC	09	01	Procedimiento Ventas Sector Público						
PR-SGC	10	01	Procedimiento Ventas Sector Privado						
PR-SGC	11	01	Procedimiento Planificación del Servicio						
PR-SGC	12	01	Procedimiento Prestación del Servicio						
PR-SGC	13	01	Procedimiento Supervisión del Servicio						
PR-SGC	14	01	Procedimiento Gestión del Cambio						
PR-SGC	15	01	Procedimiento Evaluación de la Satisfacción del Cliente						
PR-SGC	16	01	Procedimiento Auditoría Interna						
PR-SGC	17	01	Procedimiento Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas						
PR-SGC	18	01	Procedimiento Revisión por la Dirección						

Código			Nombre	Físico	Digital	Área responsable	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Versión vigente
F-SGC	01	01	Ficha de Evaluación del Proveedor						
F-SGC	02	01	Ficha de Control de Desempeño del Proveedor						
F-SGC	03	01	Orden de Compra						
F-SGC	04	01	Informe de Máquina o Equipo Averiado						
F-SGC	05	01	Formato de Oferta Laboral						
F-SGC	06	01	Ficha de Evaluación del Candidato						
F-SGC	07	01	Formato de Cotización del Servicio						
F-SGC	08	01	Reporte de Ventas						
F-SGC	09	01	Informe de Supervisión						
F-SGC	10	01	Solicitud de Cambio						
F-SGC	11	01	Encuesta de Satisfacción de los clientes						

Código			Nombre	Físico	Digital	Área responsable	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Versión vigente
F-SGC	12	01	Reporte de Satisfacción de los Clientes						
F-SGC	13	01	Informe de Auditoría						
RE-SGC	01	01	Matriz FODA						
RE-SGC	02	01	Matriz Partes Interesadas						
RE-SGC	03	01	Base de Datos de Proveedores						
RE-SGC	04	01	Base de Datos de Máquinas y Equipos						
RE-SGC	05	01	Registro de Mantenimiento						
RE-SGC	06	01	Base de Datos del Personal						
RE-SGC	07	01	Matriz de Seguimiento de Inducciones						
RE-SGC	08	01	Matriz de Seguimiento de Capacitaciones						
RE-SGC	09	01	Lista Maestra						
RE-SGC	10	01	Base de Datos de los Cliente						
RE-SGC	11	01	Registro de Licitaciones y Concursos Públicos						
RE-SGC	12	01	Registro de Asistencia del Personal						
RE-SGC	13	01	Lista de Verificación de Limpieza						
RE-SGC	14	01	Registro de Inconvenientes en el Servicio						

Código			Nombre	Físico	Digital	Área responsable	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Versión vigente
RE-SGC	15	01	Registro de Quejas y Reclamos						
RE-SGC	16	01	Matriz de Cambios						
RE-SGC	17	01	Registro de Evaluación de Satisfacción a Clientes						
RE-SGC	18	01	Registro de No Conformidades y Acciones Correctivas						
RE-SGC	19	01	Registro de Reuniones de la Alta Dirección						

Anexo 82 Base de Datos de los Clientes

[illegible]

Anexo 83 Registro de Licitaciones y Concursos Públicos

[illegible]

Anexo 84 Reporte de Ventas

REPORTE DE VENTAS		
Fecha:		
Cliente	Cantidad de sucursales	%
Comentarios:		
Cliente	Valor de servicio	%
Comentarios:		
<hr/>		
Responsable		

Anexo 85 Formato de Cotización del Servicio

FORMATO DE COTIZACIÓN DEL SERVICIO



LIVA S.R.L.

Dirección:

Teléfono:

Correo electrónico:

Estimado (solicitante de la cotización)

En relación a la solicitud de cotización por el servicio de limpieza integral de instalaciones se envía la siguiente propuesta:

1. Descripción del servicio (actividades, recursos)
2. Propuesta económica

Cualquier duda o consulta, no dude en contactarse.

Atentamente,

Jefe de Logística LIVA S.R.L.

Anexo 86 Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO

1. Aspectos Generales

1.1. Objetivo

1.2. Alcance geográfico

(incluir una tabla con la ubicación de los locales)

1.3. Responsabilidades

(incluir las responsabilidades de los operarios y supervisor)

2. Descripción de actividades

(describir las actividades y frecuencia de desarrollo, de ser necesario agregar un cronograma)

3. Anexos (registros y formatos)

[illegible]

Anexo 88 Lista de Verificación de Limpieza

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LIMPIEZA			
Código: _____		Fecha: _____	
Cliente: _____		Hora: _____	
Sucursal: _____			
Supervisor: _____			
	Conforme	Observación	Acción
Aulas, Oficinas, Archivos y Almacenes			
Recojo de basura de tachos y papeleras			
Limpieza de papeleras y tachos			
Barrido, trapeado y lustrado de pisos			
Aspirado de tapizones y alfombras			
Lavado, encerado y lustrado de pisos, moviendo el mobiliario, equipos de oficina, maceteros o cajas.			
Limpieza y lavado de ventanas			
Lavado de vidrios internos			
Limpieza y lavado de paredes internas			
Colocación de bidón de agua			
Servicios Higiénicos			
Recojo de basura de tachos y papeleras			
Limpieza de papeleras y tachos			
Limpieza y desinfección de inodoros, urinarios, lavabos y lavatorios			
Limpieza de cisternas de inodoros			
Colocación del papel higiénico, papel toalla y jabón			
Barrido, trapeado y desinfección de pisos			
Trapear y desinfectar pisos			

Servicios Higiénicos			
Limpieza de mesones			
Limpieza de espejos de baños			
Limpieza de grifería			
Retiro de telarañas			
Desodorización de ambiente			
Áreas Comunes y Exteriores			
Limpieza de las veredas internas y externas del local o sucursal			
Limpieza de pasadizos y escaleras			
Barrido de playa de estacionamiento			
Limpieza de barandas y zócalos			
Limpieza de puertas			
Mobiliarios, enseres y equipos			
Limpieza de los equipos de oficina			
Limpieza de los cuadros, vitrinas, señales y similares			
Aplicación de líquidos protectores a los muebles			
Plantas y otros			
Limpieza y lavado de plantas			
Eliminación del polvo de extintores y gabinetes contra incendios			
Limpieza de cerraduras de las puertas, señaléticas, felpudos, dispensadores de agua			

Supervisor

Anexo 89 Registro de Quejas y Reclamos

[illegible]

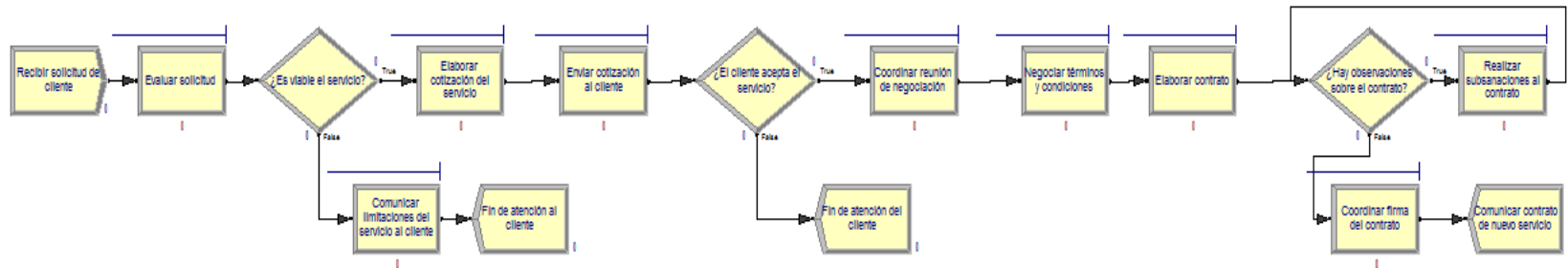
Anexo 90 Informe de Supervisión

INFORME DE SUPERVISIÓN			
Fecha: _____			
1. Datos generales del servicio:			
(cliente, sucursales, fecha de inicio y fecha fin del servicio)			
2. Reporte del personal:			
Nombre completo del operario	Faltas	Tardanzas	Otro
Comentarios:			
3. Reporte de maquinaria y equipos:			
Máquina/ Equipo	Operativas	Averiadas	Otro
Comentarios:			
4. Reporte de inventario de productos:			
Producto de limpieza	Descripción del producto	¿Problema con el abastecimiento?	Otro
Comentarios:			
6. Reporte de quejas y reclamos:			
Tipo de queja /reclamo	frecuencia		
Comentarios adicionales:			
_____ Supervisor			

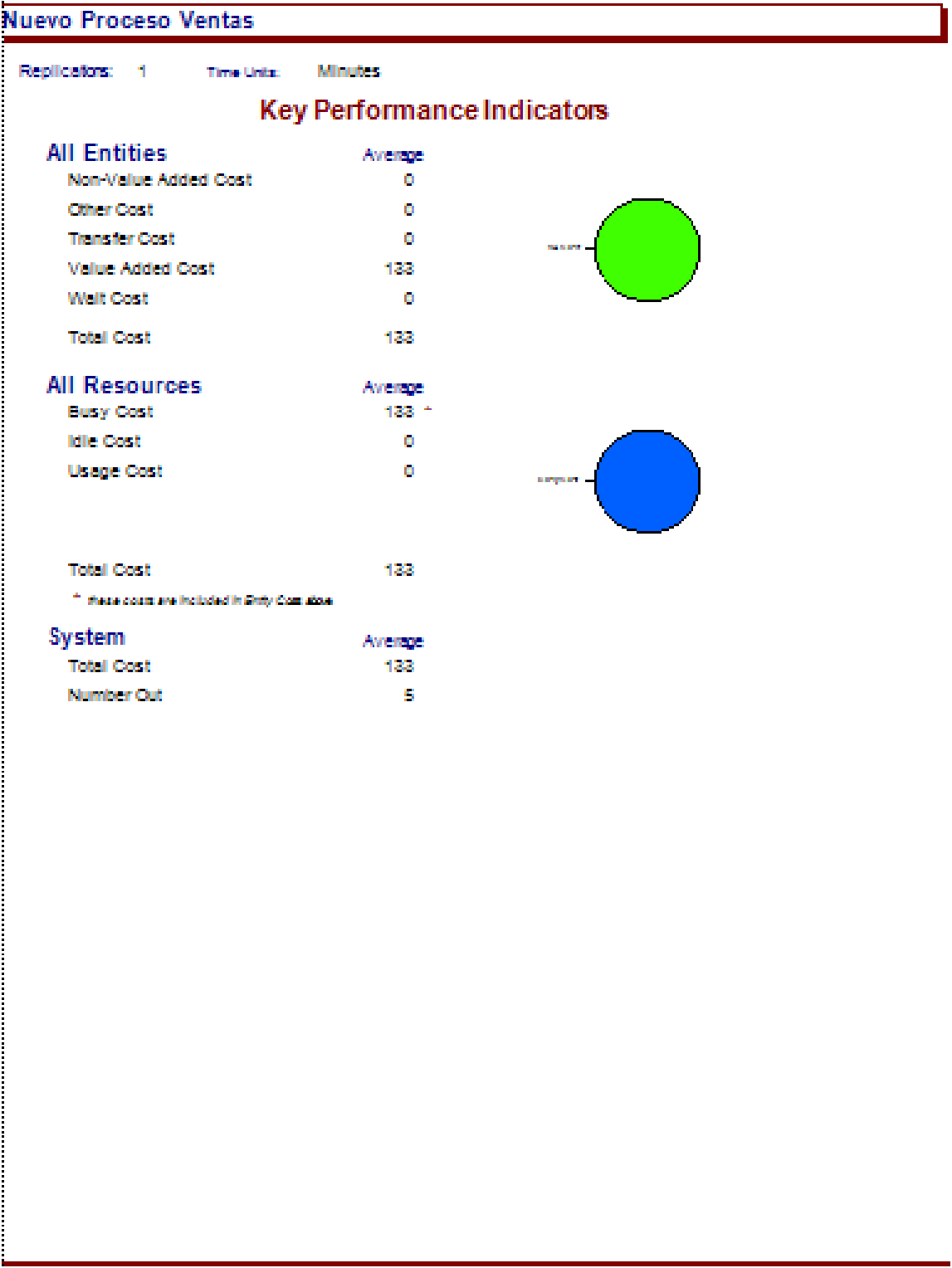
Anexo 91 Matriz de cambios

[illegible]

[illegible]

Anexo 93 Diagrama nuevo proceso ventas sector privado

Anexo 94 Resultados de simulación del proceso ventas sector privado



Nuevo Proceso Ventas

Replicators: 1 Time Units: Minutes

Entity

Time

VA Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	187.72	(insufficient)	24.0911	782.75
NVA Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Wait Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	90.9091	(insufficient)	46.2998	147.10
Transfer Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Other Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Total Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	278.62	(insufficient)	74.3971	929.85

Cost

VA Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	26.5144	(insufficient)	5.6436	101.90
NVA Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Wait Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Other Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Transfer Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Total Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	26.5144	(insufficient)	5.6436	101.90

Nuevo Proceso Ventas

Replications: 1 Time Units: Minutes

Entity

Other				
NumberIn	Value			
Cliente	5.0000			
NumberOut	Value			
Cliente	5.0000			
WIP	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Cliente	0.0987	(insufficient)	0.00	4.0000

Nuevo Proceso Ventas

Replicators: 1

Time Unit: Minutes

Queue

Time

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Comunicar limitaciones del servicio al cliente.Queue	34.2017	(Insufficient)	0.00	52.7715
Coordinar firma del contrato.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Coordinar reunión de negociación.Queue	53.8806	(Insufficient)	53.8806	53.8806
Elaborar contrato.Queue	24.3650	(Insufficient)	24.3650	24.3650
Elaborar cotización del servicio.Queue	14.5360	(Insufficient)	0.00	29.0720
Enviar cotización al cliente.Queue	33.8644	(Insufficient)	3.4700	68.8587
Evaluar solicitud.Queue	33.4588	(Insufficient)	0.00	51.6928
Negociar términos y condiciones.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Realizar sus anaciones al contrato.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00

Cost

Waiting Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Comunicar limitaciones del servicio al cliente.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Coordinar firma del contrato.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Coordinar reunión de negociación.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Elaborar contrato.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Elaborar cotización del servicio.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Enviar cotización al cliente.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Evaluar solicitud.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Negociar términos y condiciones.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00
Realizar sus anaciones al contrato.Queue	0.00	(Insufficient)	0.00	0.00

Other

Nuevo Proceso Ventas

Replications: 1

Time Units: Minutes

Queue

Other

Number/Waiting	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Comunicar limitaciones del servicio al cliente.Queue	0.00712538	(insufficient)	0.00	2.0000
Coordinar firma del contrato.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Coordinar reunión de negociación.Queue	0.00374171	(insufficient)	0.00	1.0000
Elaborar contrato.Queue	0.00189201	(insufficient)	0.00	1.0000
Elaborar cotización del servicio.Queue	0.00201889	(insufficient)	0.00	1.0000
Enviar cotización al cliente.Queue	0.00537005	(insufficient)	0.00	1.0000
Evaluar solicitud.Queue	0.01161765	(insufficient)	0.00	3.0000
Negociar términos y condiciones.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Realizar subsanaciones al contrato.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00

Nuevo Proceso Ventas

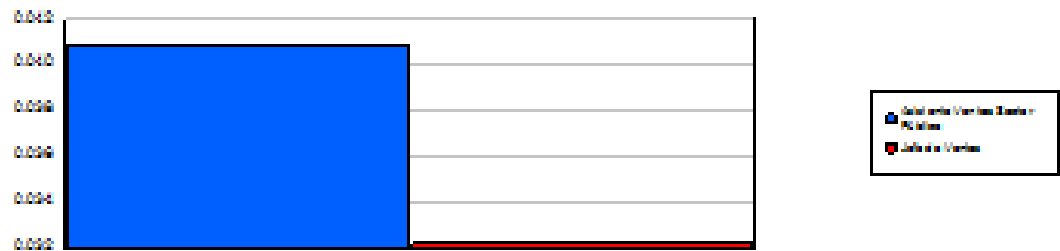
Replications: 1

Time Units: Minutes

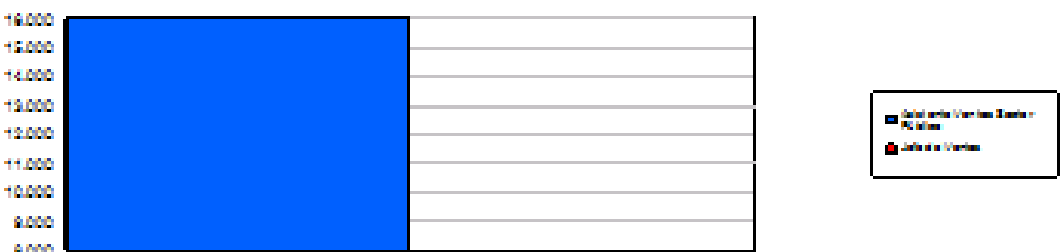
Resource

Usage

Instantaneous Utilization		Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Asistente Ventas Sector Público		0.04075779	(Insufficient)	0.00	1.0000
Jefe de Ventas		0.03217819	(Insufficient)	0.00	1.0000
Number Busy		Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Asistente Ventas Sector Público		0.04075779	(Insufficient)	0.00	1.0000
Jefe de Ventas		0.03217819	(Insufficient)	0.00	1.0000
Number Scheduled		Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Asistente Ventas Sector Público		1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
Jefe de Ventas		1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
Scheduled Utilization		Value			
Asistente Ventas Sector Público		0.04075779			
Jefe de Ventas		0.03217819			



Total Number Seized	Value
Asistente Ventas Sector Público	16.0000
Jefe de Ventas	8.0000



Cost

Nuevo Proceso Ventas

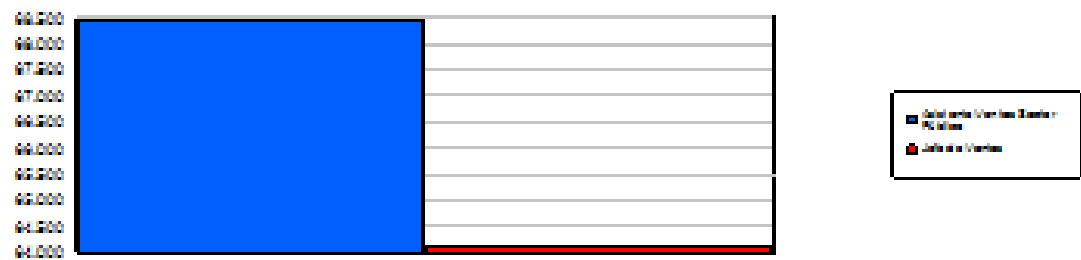
Replicators: 1 Time Units: Minutes

Resource

Cost

Busy Cost

	Value
Asistente Ventas Sector Público	68.4731
Jefe de Ventas	64.0988

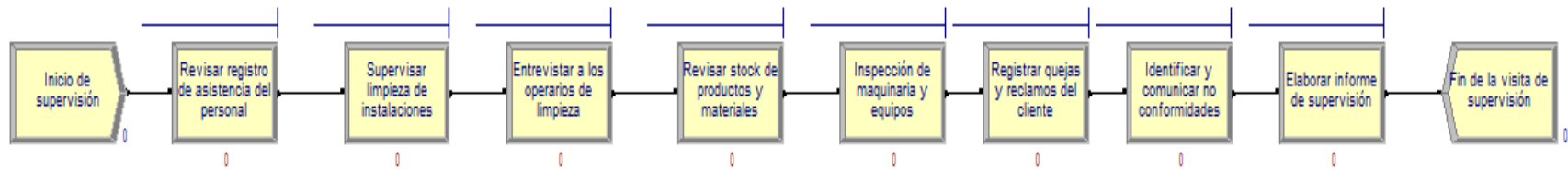


Idle Cost

	Value
Asistente Ventas Sector Público	0.00
Jefe de Ventas	0.00

Usage Cost

	Value
Asistente Ventas Sector Público	0.00
Jefe de Ventas	0.00

Anexo 95 Diagrama nuevo proceso supervisión del servicio

Anexo 96 Resultados de simulación del proceso supervisión del servicio

Supervisión del servicio

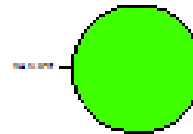
Replications: 1

Time Unit: Hours

Key Performance Indicators

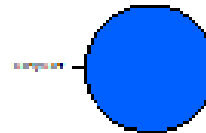
All Entities

	Average
Non-Value Added Cost	0
Other Cost	0
Transfer Cost	0
Value Added Cost	107
Wait Cost	0
Total Cost	107



All Resources

	Average
Busy Cost	107 *
Idle Cost	0
Usage Cost	0



Total Cost	107
------------	-----

* these costs are included in Entity Cost above

System

	Average
Total Cost	107
Number Out	2

Supervisión del servicio

Replications: 1 Time Units: Hours

Entity

Time

VA Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	4.2688	(insufficient)	2.6188	5.9288
NVA Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Wait Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Transfer Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Other Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Total Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	4.2688	(insufficient)	2.6188	5.9288

Cost

VA Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	32.0241	(insufficient)	19.6188	44.4292
NVA Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Wait Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Other Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Transfer Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Total Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	32.0241	(insufficient)	19.6188	44.4292

Supervisión del servicio

Replicators: 1 Time Unit: Hours

Entity

Other

NumberIn	Value			
Visita de supervisión	3.0000			
NumberOut	Value			
Visita de supervisión	2.0000			
WIP	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Visita de supervisión	0.2954	(insufficient)	0.00	1.0000

Supervisión del servicio

Replications: 1 Time Unit: Hours

Queue

Time

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Elaborar informe de supervisión.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Entrevistar a los operarios de limpieza.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Identificar y comunicar no conformidades.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Inspección de maquinaria y equipos.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Registrar quejas y reclamos del cliente.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar registro de asistencia del personal.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar stock de productos y materiales.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Supervisar limpieza de instalaciones.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00

Cost

Waiting Cost	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Elaborar informe de supervisión.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Entrevistar a los operarios de limpieza.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Identificar y comunicar no conformidades.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Inspección de maquinaria y equipos.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Registrar quejas y reclamos del cliente.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar registro de asistencia del personal.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar stock de productos y materiales.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Supervisar limpieza de instalaciones.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00

Other

Supervisión del servicio

Replicators: 1 Time Units: Hours

Queue

Number/Waiting	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Elaborar informe de supervisión.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Entrevistar a los operarios de limpieza.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Identificar y comunicar no conformidades.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Inspección de maquinaria y equipos.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Registrar quejas y reclamos del cliente.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar registro de asistencia del personal.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Revisar stock de productos y materiales.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00
Supervisar limpieza de instalaciones.Queue	0.00	(insufficient)	0.00	0.00

Supervisión del servicio

Replications: 1Time Unit: Hours

Resource

Usage

Instantaneous Utilization

	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Supervisor	0.2954	(Insufficient)	0.00	1.0000

Number Busy

	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Supervisor	0.2954	(Insufficient)	0.00	1.0000

Number Scheduled

	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
Supervisor	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000

Scheduled Utilization

	Value
Supervisor	0.2954

Total Number Seized

	Value
Supervisor	24.0000

Cost

Busy Cost

	Value
Supervisor	107.21

Idle Cost


	Value
Supervisor	0.00

Usage Cost

	Value
Supervisor	0.00


Unnamed Project

Replications: 1Time Unit: Hours

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	1 de 48

Anexo 97 Manual de Organización y Funciones

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	2 de 48

OBJETIVOS DEL MOF

Este Manual debe contribuir de manera sustantiva en la mejora de los procesos de gestión de la institución, a través de su contribución en aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Identificar, definir y precisar las funciones que cumple cada uno de los puestos de la Empresa.
- Reducción de la duplicidad de esfuerzos, e identificar la confusión e incertidumbre para el cumplimiento y la precisión de las funciones asignadas a los cargos o puestos de trabajo.
- Servir de instrumento técnico normativo base para la racionalización de procedimientos de **LIVA SRL** y medio de capacitación e información para entrenar, capacitar y orientación permanente del personal.
- Propiciar la productividad del personal y su respectivo puesto de trabajo, para alcanzar la eficacia y eficiencia en los resultados de los trabajos asignados.
- Fomentar la formación, capacitación y adiestramiento para cumplir con el perfil del personal de esta dependencia.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	3 de 48

ALCANCES DEL MOF

La aplicación de este manual se circunscribe a **LIVA SRL** en sus diferentes componentes funcionales; su conocimiento es de carácter obligatorio por parte del personal nombrado, contratado.

En la medida que se contribuya a mantener una estructura organizacional adecuada y se cumplan con los requisitos contenidos en la descripción de las funciones y puestos correspondientes, este Manual facilitará la misión y visión de la Auditoría Interna.

MISION Y VISION DE LA EMPRESA


MISIÓN

Somos una empresa especializada en el servicio de limpieza y mantenimiento comprometida con brindar calidad, confiabilidad, eficiencia y profesionalidad a nuestros clientes. Para ello nos encontramos comprometidos con la protección del medio ambiente, el respeto a la legislación vigente, esto dentro de un marco de competencia leal, ética y moral, cuya finalidad radica en lograr para los accionistas, los empleados, sus familias y la sociedad en general un desarrollo económico y social sostenido.

VISIÓN

Ser la empresa líder en limpieza y mantenimiento en el Perú, innovando y modernizando nuestros procesos constantemente, mediante el desarrollo y capacitación a nuestros colaboradores, creando alianzas estratégicas de largo plazo con nuestros clientes y proveedores

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	4 de 48

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Gerente General.

Personal a su cargo:

Todas las Gerencias y personal de cada una de ellas.


Objetivo principal:

Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

FUNCIONES

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Formula y propone, Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Controlar el buen funcionamiento del personal administrativo u operativo de la empresa.
- Evaluar y aprobar solicitud de planes y propuestas de mejora de las diferentes áreas.
- Convocar al involucramiento de varias áreas para alcanzar objetivos comunes.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	5 de 48

- g) Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- h) Organizar el régimen interno de la empresa, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- i) Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada área).
- j) Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes (como inversiones o la proyección de un nuevo producto o servicio).
- k) Elaboración y control de presupuestos.
- l) Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- m) Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- n) Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- o) Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.
- p) A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

AUTORIDAD

- Solucionar las necesidades internas de la compañía.
- Hacer cumplir los reglamentos y normas establecidos en la compañía.
- Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	6 de 48

FUNCIONES DEL JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe de Administración y Finanzas

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente General.

Personal a su cargo:

Jefe de Mantenimiento

Jefe de Logística

Contabilidad

TI

Asistente de Facturación y Cobranzas

Objetivo principal:


Normar, supervisar, coordinar y controlar los procesos relacionados con la gestión financiera administrativa que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.

Elaborar el presupuesto de gastos e ingresos de la empresa y controlar su ejecución.

FUNCIONES:


- a) Es responsable por la presentación ante la Gerencia General de los estados Financieros.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	7 de 48

- b) Elaborar la programación de operaciones anual del área y presentarlos a consideración de la Gerencia General, con el fin de asegurar su compatibilidad con los planes generales de la empresa.
- c) Realizar las gestiones para el cumplimiento de la transferencia de recursos dispuestos por ley que garantice la liquidez financiera para hacer frente a las obligaciones, compromisos y gastos de operación.
- d) Es el responsable de definir y aplicar los lineamientos para la presupuestar de ingresos, gastos y compra de activos, de acuerdo con las políticas definidas por el Propietario y la Gerencia General.
- e) Establecer metas respecto a los indicadores de gestión que considere pertinentes llevar en la dirección Administrativa y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- f) Definir y ejecutar estrategias enfocadas a obtener recursos financieros requeridos para los planes de inversión.
- g) Participar con voz y voto en las compras que se realicen para mantener la operatividad de la empresa.
- h) Presentar propuestas de ajustes que permitan corregir desfases entre la programación financiera y el cumplimiento de compromisos de la empresa.
- i) Participar en las diversas reuniones de trabajo en que se convoque su asistencia.
- j) Detectar situaciones que generen problemas financieros, darles solución, previa consulta con la Gerencia General.
- k) Elaborar informes mensuales de gestión para ser presentados a la Gerencia General, así como los demás informes sobre el desarrollo de sus funciones que le sean solicitados.
- l) Las funciones que le sean asignadas por la Gerencia General, que tengan relación con el cargo.
- m) Revisión y control de la emisión de facturas.
- n) Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	8 de 48

- o) Control y verificación de los documentos que se envían a los clientes que solicitan las boletas de pago y formatos PLAME – R03
- p) Coordinación de trabajo con el Departamento de Recursos Humanos para el cruce de información relacionados con las Liquidaciones de Beneficios Sociales.
- q) Emisión de las facturas, notas de crédito, nota de débito.

AUTORIDAD:

- Velar por la seguridad de los recursos físicos y financieros de la empresa.
- Desarrollar y ejecutar la planeación financiera de la empresa.
- Cumplir con los compromisos con proveedores, contratistas y entidades financieras.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	9 de 48

FUNCIONES DEL JEFE DE OPERACIONES

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe de Operaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente General.

Personal a su cargo:

Supervisores de Operaciones


Objetivo principal:

Dirigir y dinamizar las operaciones que se requieren para brindar los servicios a los clientes como son: Operaciones (la elaboración y supervisión de proyectos de servicios, planificación, recepción, despacho de materiales y equipos), Asesoría (brindar asesoría a los clientes en la correcta utilización de los productos) y Control (documentación y validación de movimientos de maquinarias y utilización de productos), en todas las operaciones de la empresa, dentro de los lineamientos de la Gerencia General, para asegurar el servicio de acuerdo a las expectativas de los clientes,

FUNCIONES:


- a) Determinar la ejecución de inventarios físicos periódicos de materiales y maquinarias en cada sede y por cliente, para garantizar la información actualizada del servicio.
- b) Dar disposiciones para garantizar que la ejecución de los trabajos asignados en cada cliente cumpla con los procedimientos establecidos (TDR).

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	10 de 48


- c) Desarrollar los proyectos de acuerdo a las necesidades del cliente, elaborar los planes de trabajo de los servicios propuestos, realiza la presentación del proyecto.
- d) Establecer las coordinaciones necesarias con el área de Licitaciones para la implementación de las nuevas licitaciones ganadas.
- e) Coordinar con los Supervisores todas las acciones necesarias para la puesta en marcha de las nuevas operaciones.
- f) Realizar el seguimiento debido a todas las acciones que denoten responsabilidad del área Operativa.
- g) Mantener todos los costos de los contratos dentro del presupuesto.
- h) Mantener y resguardar el nivel de calidad de los servicios de la empresa.
- i) Coordinar con el área de Mantenimiento las acciones preventivas sobre los equipos destacados y establecer con los Supervisores el status de los equipos de modo de requerirlo, proceder a su reemplazo y no esperar a generar un deterioro mayor sumado a una sanción por parte de la entidad.
- j) Evitar cualquier amonestación o multa por parte de los clientes.
- k) Revisar y evaluar la naturaleza y causa de las amonestaciones y, de ser viable, proceder con las apelaciones respectivas.
- l) Estar al día con el cumplimiento de todos los contratos de la empresa.
- m) Coordinar con los supervisores el desarrollo de los servicios no ordinarios y establecer una tabla de actividades anual
- n) Establecer un tablero de control con la información proporcionada por los supervisores:
 - Ficha Técnica de la licitación
 - Bases y TDR
 - Personal asignado

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	11 de 48

- Rol de actividades
 - Costos (sobre todo si la operación es en provincia)
 - Anomalías en el servicio reportadas por el supervisor y/o la entidad licitante
 - Sustento de entrega de materiales (G/R)
 - Facturas / Notas de débito / Notas de crédito
 - Toda comunicación a la / o de la entidad licitante
- o)** Realizar visitas programadas a los clientes, las cuales deben tener como objetivo recabar información para mejorar los productos, servicios ofrecidos y buscar oportunidades para ofrecer nuevos productos.
- p)** Vigilar la calidad del trabajo generado por los supervisores.
- q)** Vigilar la entrega a tiempo de la información por parte de los Supervisores.
- r)** Participar en la elaboración, actualización e implementación de los documentos normativos de sus procesos y de acuerdo a las necesidades del área. Coordinar con la Jefatura SIG, para la inclusión de los procedimientos, registros, formatos, etc. en el Sistema Integrado de Gestión Documentario.
- s)** Realizar la difusión de los procedimientos del área al personal a su cargo, verificando el uso correcto de los documentos e informando a la Jefatura de SIG, las posibles desviaciones que puedan presentarse.
- t)** Motivar al equipo para identificar los posibles Aspectos Ambientales del área que puedan tener impacto en el Medio Ambiente, así como los peligros y riesgos presentes en el área, reportando a la Jefatura de SIG, para las acciones correspondientes
- u)** Monitorear los reportes de asistencia, altas y bajas del personal.
- v)** Generar reportes de indicadores de gestión y exponerlos a la Gerencia General en las reuniones de coordinación.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	12 de 48

- w) Planificar la logística de abastecimiento de materiales y máquinas para mantener un adecuado soporte de las operaciones bajo su administración, con el objeto de garantizar los trabajos planificados.
- x) Brindar facilidades para la capacitación de su personal y participar en la programación, para lograr que el personal tenga los conocimientos necesarios para realizar un trabajo eficiente y de calidad.
- y) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

AUTORIDAD

- Solicitar la reparación de los equipos de limpieza asignados a los servicios.
- Autorización para la contratación de personal temporal para servicios, contratación de personal definitivo en conjunto con la Gerencia General, mediante los procedimientos de reclutamiento establecidos por la Jefatura de Recursos Humanos.
- Verificar y autorizar que los montos de pago de planilla vayan en relación con lo cotizado por los servicios.
- Gestionar con la Jefatura de Administración y Finanzas el dinero necesario para la atención de las actividades no ordinarias y de supervisión.
- Gestionar con la Jefatura de Mantenimiento y Jefatura de Logística el abastecimiento de materiales, reparación de máquinas.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	13 de 48

FUNCIONES DE JEFE DE LICITACIONES

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe Licitaciones

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Gerencia General.

Personal a su cargo:

Asistente Ventas Estatales Privados


Objetivo principal:

Deben determinar las necesidades de los potenciales clientes para ofrecerles servicio que superen las expectativas de los mismos.

FUNCIONES


- a) Buscar mercado para captar posibles clientes
- b) Captar clientes exponiendo los servicios que brinda la empresa.
- c) Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.
- d) Una vez captado el cliente, se realiza la generación del contrato de servicio, coordinando las firmas.
- e) Dar seguimiento al cliente.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	14 de 48

- f) Retroalimentar a la jefatura de operaciones con las inquietudes de los clientes, actividades de la competencia, reclamos y nuevas necesidades de los clientes.
- g) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.
- h) Solicitar el presupuesto solicitado por el cliente al jefe de operaciones.
- i) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.
- j) Negociar con los clientes los costos con la aprobación de la Gerencia General y Jefatura de Administración y Finanzas.
- k) En el caso de la presentación a concursos públicos la estructura de costos será sustentada a la Gerencia General y Jefatura de Administración y Finanzas para su aprobación.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	15 de 48

FUNCIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe de Recursos Humanos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente General.

Personal a su cargo:

Jefe de Recursos Humanos

Encargada de Reclutamiento y Selección

Asistente de Recursos Humanos


Objetivo principal:

Tiene como principales objetivos, la contratación, formación, motivación y retención de empleados. Además, el área de recursos humanos garantiza el cumplimiento de las leyes laborales, gestiona los beneficios y administra los conflictos dentro de la organización. Es directamente responsable de las políticas que afectan a la fuerza del trabajo.

FUNCIONES


- Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.
- Alinear el Recurso Humano con los objetivos y planes estratégicos de la Empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	16 de 48

- c) Supervisar la administración de personal.
- d) Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal.
- e) Garantiza la coordinación de las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento a la remuneración y liquidación de los colaboradores, según corresponda.
- f) Asesorar y proponer, a la Gerencia General y otras Áreas de la empresa sobre normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales para su posterior implementación.
- g) Coordinar las actividades del área, con las otras áreas de empresa que se requiera.
- h) Disponer de Procedimientos que permitan efectivos controles para los trámites asociados a los movimientos de personal y expedientes.
- i) Coordinar con la Jefatura de SIG, para la realización de campañas de información en materia de higiene, salud y seguridad ocupacional.
- j) Mantener un sistema actualizado de los procedimientos a seguir para el manejo de las planillas de la Empresa.
- k) Participar en la elaboración, actualización e implementación de los documentos normativos de sus procesos y de acuerdo a las necesidades del área. Coordinar con la Jefatura de SIG, para la inclusión de los procedimientos, registros, formatos, etc. en el Sistema Integrado de Gestión Documentario.
- l) Realizar la difusión de los procedimientos del área al personal a su cargo, verificando el uso correcto de los documentos e informando a la Jefatura de SIG, las posibles desviaciones que puedan presentarse.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	17 de 48

- m) Recepcionar la información referente al control de la asistencia y permanencia de personal a nivel nacional, para el proceso de la planilla y pago de compensaciones (CTS, AFP), recepcionando información tanto del jefe de operaciones como de los diferentes supervisores.
- n) Preparar y enviar cartas de presentación al área de Recursos Humanos de los clientes del personal que ingresa a trabajar por primera vez y renovarlas en forma general cada tres meses.
- o) Realiza el procesamiento de la planilla de remuneraciones, vacaciones.
- p) De la información recepcionada por los supervisores realizar el control de entrada y salida del SCTR.
- q) Coordinar con operaciones en la apertura de Cuentas de Ahorro Sueldo de los Operarios.
- r) Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- s) Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura institucional.
- t) Declaración Jurada de la Planilla Electrónica.
- u) Elaboración de Asientos Contables.
- v) Atender los requerimientos de Sunafil y/o Mintra.
- w) Cumplir otras funciones encomendadas por la Gerencia.

AUTORIDAD

- Definir directrices, negociar acuerdos y vincularse efectivamente con el nivel político, para el logro de metas.
- Establece procedimientos y mecanismos de control y corrección que permiten tomar medidas efectivas o inmediatas.
- Desarrolla cronogramas de trabajo compartidos con las unidades subordinadas.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	18 de 48

FUNCIONES DE LA JEFATURA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe del Sistema Integrado de Gestión.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Gerencia General.

Personal a su cargo:

Ninguno.


Objetivo principal:

Planificar, Implementar y Mantener el Sistema de Integrado de Gestión, cuyo alcance engloba al Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente. Orientando su gestión a la mejora continua de los diferentes procesos de las áreas que conforman la empresa, viéndose reflejado en la satisfacción de los clientes.

FUNCIONES


- a) Planificar en conjunto con la Gerencia General los Objetivos y Metas en Calidad, Seguridad Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- b) Planificar, dirigir y controlar la implementación y el desarrollo de los programas de conservación ambiental de todas las SEDES de la empresa, con el propósito de prevenir situaciones que generen un impacto ambiental y asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normas medio ambientales vigentes.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	19 de 48

- c) Organizar, coordinar programas y actividades proactivas y preventivas, supervisar su despliegue, en el nivel empresa, en los diversos campos de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente tales como inspecciones, auditorías, asesoramiento en la identificación y control de actos sub estándares y condiciones peligrosas, verificación de las condiciones de trabajo, actualización del Plan de respuestas frente a emergencias, prácticas de evacuación, medición de condiciones ambientales, disponibilidad y calidad de equipos de protección personal para el personal, entre otras.
- d) Supervisar en el nivel de empresa, el adecuado registro, procesamiento, análisis y emisión del informe mensual de revisión de desempeño en SIG, las estadísticas mensuales de accidentes, la investigación de acontecimientos y los informes de resultados de los mismos, y en general, todo reporte y estadística relevante en SIG.
- e) Coordinar las acciones que sean necesarias, con la finalidad de obtener la certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, así como su mantenimiento.
- f) Evaluar los riesgos ambientales de seguridad y salud ocupacional de todas las sedes y de nuevos proyectos; recomendar acciones preventivas.
- g) Velar por el cumplimiento de las Normas de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- h) Prevenir y Controlar los daños accidentales en la propiedad de la empresa.
- i) Evaluar la efectividad de los Programas de SIG.
- j) Promover campañas relacionadas con la Prevención de la Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- k) Auditar el cumplimiento de normas de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- l) Planificar, dirigir y supervisar los procesos y actividades de prevención de Impacto Ambiental.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	20 de 48

- m) Sensibilizar en Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiental al personal.
- n) Elaborar presupuestos para asegurar el mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión (SIG). Cumplimiento de las Políticas y Objetivos Empresariales.
- o) Elaborar para la Gerencia General de la empresa, los informes establecidos u otros solicitados sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas del Sistema Integrado de Gestión.
- p) Elaborar recomendaciones para la Mejora que son analizadas en las Revisiones por la Dirección.
- q) Planificar y auditar el cumplimiento de las normas de impacto ambiental y normas del sistema integrado de gestión (SIG).
- r) Asesorar a la Dirección de la empresa en los diversos procesos de legislación, aplicación, documentación y comunicación, gestión, identificación de oportunidades, evaluación, control y actualización en Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente y supervisar que el despliegue en los proyectos se efectúe conforme a las Políticas establecidas.
- s) Cumplir y hacer cumplir normas, procedimientos e instructivos de seguridad y salud ocupacional y de medio ambiente contenidos en el SIG y en la Normativa Legal.
- t) Asegurar la aplicación permanente y desarrollo en la Empresa del Sistema Integrado de Gestión de acuerdo con las Normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.
- u) Coordinar con las diferentes Gerencias y Jefaturas de la empresa para la creación, codificación y seguimiento de los documentos del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa. Mantenimiento la documentación vigente.
- v) Coordinar y publicar el Plan de Auditorias.

AUTORIDAD


- Asesorar a la Gerencia General y a las demás jefaturas en la definición de políticas y acciones dirigidas al desarrollo de personal.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	21 de 48

- Representa a la Empresa, en la Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente ante organismos de supervisión y control, auditorías externas, procesos de homologación y demás según los requisitos de los clientes de la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	22 de 48

FUNCIONES DEL JEFE DE LOGISTICA DE MATERIALES E IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe de Logística de Materiales e Implementos de Limpieza

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Jefe de Finanzas.

Personal a su cargo:

Ninguno.


Objetivo principal:

Velar por el orden general del almacén. Verificar y validar que los artículos que se encuentren cubran las necesidades programadas. Certificar y corroborar datos de los artículos, stock, entre otros, con la finalidad de garantizar la calidad de la información que se ingresa en sistema.

FUNCIONES


- a) Realizar inventarios semanales del stock de los productos en custodia.
- b) Realiza reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.
- c) Verificar que los productos que se receptan por parte del proveedor estén en buenas condiciones para su posterior uso.
- d) Coordinar con el Jefe de Operaciones para realizar los pedidos al proveedor.
- e) Organización física de los artículos: distribución, ubicación, forma de almacenaje, etc.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	23 de 48

- f) Mantiene actualizados los sistemas de registros.
- g) Archiva requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.
- h) Informa al Jefe de Operaciones los despachos de mercadería a las diferentes instalaciones, controlando que la misma haya llegado en perfectas condiciones y en los tiempos establecidos. Controlando la trazabilidad en el manejo de las guías de despacho.
- i) Recaba las guías de despacho que luego entregara al área de facturación para que estos puedan preparar los files para la facturación y cobranza.
- j) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- k) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- l) Verifica que el material recibido contra el solicitud según la orden de compra.
- m) Usa y opera adecuadamente los bienes o activos de la empresa que le sean asignados para el desempeño de sus funciones y siguiendo las normas de seguridad establecidas.
- n) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	24 de 48

FUNCIONES DEL JEFE DE MANTENIMIENTO

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Jefe de Mantenimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Jefe de Administración y Finanzas.

Personal a su cargo:

Técnico de Mantenimiento


Objetivo principal

Dirigir el funcionamiento, conservación y reparación de máquinas, maquinarias, e instalaciones, equipos, para conseguir óptimos resultados en los servicios brindados por la empresa.

FUNCIONES:


- a) Elaborar y supervisar el plan de mantenimiento y presupuesto de mantenimiento de los activos de la empresa:
 - a. Sistema de alimentación de agua y desagüe
 - b. Sistema de abastecimiento de energía eléctrica
 - c. Infraestructura
 - d. Equipos, máquinas y vehículos
- b) Gestionar las actividades de mantenimiento correctivo y preventivo
- c) Gestionar al personal a su cargo para realizar las actividades bajo su responsabilidad

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión:	01
		Fecha:	15-06-2019
		Página:	25 de 48

- d) Evaluar y negociar con proveedores.
- e) Gestionar las órdenes de servicio para instalación, reparación y mantenimiento.
- f) Gestionar las garantías de los activos a su cargo.
- g) Planificar y gestionar la renovación de activos.
- h) Realizar la gestión de los proveedores de asistencia técnica.
- i) Establecer normas y procedimientos de calidad, seguridad y control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones de la empresa.
- j) Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones.
- k) Mantener actualizados y archivados los planos de arquitectura, electricidad, sanitarios y de estructuras de la empresa.
- l) Elabora las solicitudes de repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento.
- m) Rinde cuenta al Jefe de Administración y Finanzas de los mantenimientos y reparaciones realizadas.
- n) Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- o) Estima el costo de las reparaciones y de los mantenimientos.
- p) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- q) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.
- r) Administra el inventario de equipos y controla el estado de los mismos.
- s) Mantiene y control el almacén de repuestos y maquinas.
- t) Controla el recojo y despacho de máquinas y equipos a los clientes.
- u) Revisa y emite informe de las maquinas cuando se desinstala un servicio.
- v) Lleva control del mantenimiento de las unidades de la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	26 de 48

FUNCIONES DE COORDINADORA GENERAL DE ADMINISTRACION

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Coordinadora General de Administración

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Gerencia General.

Personal a su cargo:

Personal de limpieza de oficinas.

Personal mensajería.


Objetivo principal:

Brindar apoyo administrativo y de coordinación a las Gerencias, dentro y fuera de la Empresa. Manejo de la correspondencia de las gerencias.

FUNCIONES:


- a) Brindar soporte a todas las áreas en temas de generación de documentos, cartas, escritos, informes, contratos y documentos en general.
- b) Atender y re-direccionar las llamadas telefónicas, tomar mensajes y entregarlos a los destinatarios.
- c) Tender a los trabajadores, proveedores, clientes y visitas en general. Siendo derivadas con el colaborar específico que se encarga de las labores relacionadas a la visita.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	27 de 48

- d) Administrar la caja chica de oficina, llevando un control diario de los gastos internos.
- e) Informar a la Gerencia General y jefaturas de Departamento sobre asuntos importantes a ejecutarse y de la correspondencia recibida que requiera atención inmediata.
- f) Controlar el material de escritorio, papelería y otros requeridos para el normal desenvolvimiento de la oficina.
- g) Realizar la solicitud y pedidos de compra de materiales de escritorio faltantes en las diferentes áreas.
- h) Llevar un control de los documentos por pagar de todos y cada uno de nuestros proveedores.
- i) Gestionar las labores del personal de mensajería motorizado).
- j) Supervisar las labores diarias del personal de limpieza asignado a las oficinas.
- k) Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.
- l) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	28 de 48

FUNCIONES DE CONTABILIDAD

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Contabilidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Jefe de Finanzas.

Personal a su cargo:

Encargado de Contabilidad

Asistente de Contabilidad

Objetivo principal:


Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas del área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la EMPRESA.

Establece y coordina se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

FUNCIONES

- a) Verificación y control de los libros contables, Registros de Ventas y otros libros contables.
- b) Verificación y control de la presentación de las Declaraciones Juradas mensuales y anuales.
- c) Control de pagos de Impuestos.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	29 de 48

- d) Control y verificación de la presentación de documentos solicitados por el Departamento Legal para las conciliaciones en el MINTRA.
- e) Otras acciones que determine la Gerencia General.
- f) Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- g) Participar en reuniones de la Jefatura de Finanzas, para el análisis de información.
- h) Asesorar al personal en materia contable, personalmente, vía e-mail o telefónicamente, con el fin de absolver consultas o realizar trámites, de manera que dé soporte en la toma de decisiones gerenciales.
- i) Preparar y actualizar procedimientos para que el proceso contable sea conocido y aplicado correctamente por el personal administrativo-financiero de la empresa.
- j) Apoyar y estimular el desarrollo del personal bajo su cargo.
- k) Cumplir otras funciones encomendadas por la Gerencia.
- l) Registros contables (Compras y ventas)
- m) Planilla mensual de pagos (PDT 621 PLAME).
- n) Conciliar la planilla generada por Recursos Humanos vs PLAME
- o) Impresión de las boleta de pago del personal
- p) Registrar el Ingreso y baja del personal en el T-Registro
- q) Certificación laboral por consultas de entidades bancarias
- r) Otras actividades que disponga el Contador General.
- s) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

AUTORIDAD


- Controlar el ingreso correcto de la información contable.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	30 de 48

- Negociar con otras áreas la incorporación de mejoras que permitan un correcto uso de las normas contables.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	31 de 48

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE OPERACIONES

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Supervisor de Operaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Encargado de Operaciones.

Personal a su cargo:

Auxiliares

Operarios


Objetivo principal:

Supervisar los trabajos ejecutados por el personal operativo asignado en cada uno de los clientes bajo su supervisión y Control (emisión de documentos, validación, recepción de materiales y equipos); así como, efectuar los registros de pedidos de materiales en el sistema y emitir los documentos y reportes pertinentes.

FUNCIONES:


- a) Participar en las actividades programadas para el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Gerencia General.
- b) Realizar otras funciones que en el ámbito de su competencia le sean asignadas por la Jefatura de Operaciones.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	32 de 48


- c) Vigilancia estricta de las bases de atención de cada contrato a cargo (deberán contar con los TDR respectivos)
- d) Diseño de los horarios de trabajo del personal destacado.
- e) Programación y vigilancia del desarrollo de los Servicios no Ordinarios.
- f) Establecer rutinas de supervisión vía cumplimiento de check lists desarrollados por Operaciones.
- g) Coordinar la recepción y chequeo respectivos de los materiales enviados desde la sede central estableciendo
- h) la alerta temprana de si hubiese una discrepancia con respecto a los TDR.
- i) Coordinar el envío de los materiales, una vez recibidos, a cada sede dentro de los plazos establecidos en los TDR.
- j) Revisar los niveles de capacitación del personal a cargo y solicitar, de requerirlo, las certificaciones necesarias.
- k) Vigilancia y capacidad de prever posibles renuncias y/o abandonos de puesto.
- l) En el caso de contratos fuera de Lima, tener una relación de posibles retenes para coberturas intempestivas.
- m) Mantener una relación cercana y directa con la dirección de la entidad licitante que lo haga capaz de resolver problemas menores.
- n) Preparar de forma correcta los informes de asistencia del personal y establecer su envío en las fechas ya establecidas.
- o) Apoyar al Jefe de SIG en la Identificación de Peligros y Evaluación de los Riesgos de las actividades. Así también apoyar en la Identificación de los Aspectos Ambientales y Evaluación de los Impactos generados.
- p) Coordinar con la antelación debida la asistencia y, en coordinación con Operaciones y RR HH, a las conciliaciones y/o comparecencias comunicadas por las instancias respectivas (SUNAFIL).

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	33 de 48

- q) Verifica diariamente el control de asistencia, con la finalidad de filtrar cualquier error en el mismo, consolidarla, filtrarla y enviarla a la Jefatura de Operaciones, para los fines correspondientes, este control es diario.
- r) Controlar y registrar la información necesaria para el monitoreo de las actividades que se desarrollan en cada uno de las locaciones en donde se tiene personal.
- s) Supervisar al personal asignado en cada uno de los clientes bajo su responsabilidad, así como los servicios que se ejecutan en cada uno de ellos. Efectuar visitas de acuerdo a programa mensual.
- t) Reportar a la Jefatura sobre todas las operaciones e incidencias que se produzcan en su gestión diaria.
- u) Apoyar con el reclutamiento de personal para cubrir las necesidades de los clientes.
- v) Informar al Jefe de Operaciones para que a su vez reporte a Recursos Humanos, dentro de las fechas establecidas las altas y las bajas del personal a su cargo.
- w) Registrar la asistencia del personal a su cargo e informar en las fechas establecidas a la Jefatura de Operaciones para que a su vez reporte a Recursos Humanos.
- x) Generar los pedidos de materiales para cubrir las necesidades de las operaciones asignadas en las fechas indicadas.
- y) Usa y opera adecuadamente los bienes o activos de la empresa que le sean asignados para el desempeño de sus funciones y siguiendo las normas de seguridad establecidas.
- z) Verificar que el personal operativo cuente con las herramientas adecuadas para un mayor desenvolvimiento en las actividades encomendadas.
- aa) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.
- bb) Cumplir otras funciones encomendadas por la Jefatura.


JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	34 de 48

AUTORIDAD

- Reclutar personal en coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos.
- Hacer cumplir las normas de la empresa.
- Resolución de conflictos de operarios que afecten el desempeño de sus actividades.
- Posee mando y coordina con el personal que labora en cada uno de los clientes bajo su administración.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	35 de 48

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE COBRANZAS

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina ASISTENTE DE COBRANZAS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Jefe de Finanzas.

Personal a su cargo:

Ninguno.


Objetivo principal:

Es responsable de gestionar los documentos referidos a las cuentas por cobrar y similares, asimismo, da soporte al Jefe de Finanzas.

FUNCIONES


- Llevar control y Coordinar la emisión de las Órdenes de compra previa a la facturación de los servicios de limpieza integral a los clientes asignados.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- Seguimiento y coordinación para la cancelación de la factura con el cliente.
- Coordinar la emisión de la factura por el servicio del mes.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION		Código:	MA-SIG-01-01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión:	01
			Fecha:	15-06-2019
			Página:	36 de 48

- f) Verificó la adecuada emisión de las facturas de acuerdo al presupuesto aceptado, Remitir el documento al cliente.
- g) Verificar oportunamente los depósitos efectuados por los clientes, para verificar que lo depositado concuerde con lo facturado.
- h) Coordinar con el área contable y finanzas la información referida a los presupuesto de cada cliente para efectos de facturación.
- i) Ingresar las cobranzas diarias en un cuadro de control
- j) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.
- a) Tener actualizados los números de cuentas bancarias que apertura la empresa.
- b) Tener los documentos legales de la empresa archivados.
- c) Solicitar los pedidos de Servicio con el número de aceptación y generar la factura correspondiente.
- d) Gestionar la presentación de facturas para iniciar el proceso de pago.
- e) Cumplir otras funciones encomendadas por el Jefe de Finanzas, relacionadas a sus funciones específicas.
- f) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	37 de 48

FUNCIONES DEL ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Auxiliar de Contratos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Jefe de Recursos Humanos.


Personal a su cargo:

Ninguno.

FUNCIONES:


- a) Registrar y mantener los archivos de personal debidamente clasificados, ordenados y actualizados. Tener files de personal con toda la documentación necesaria y actualizada.
- b) Coordinar con los supervisores sobre toda la información necesaria para la elaboración de los contratos.
- c) Realizar el seguimiento sobre el retorno de los contratos de trabajo debidamente firmados.
- d) Mantener un control exhaustivo sobre el vencimiento de los contratos laborales.
- e) Coordinar con los supervisores acerca de la confirmación o no de la renovación de los contratos laborales.
- f) Elaborar las cartas de pre aviso de terminación de contrato.
- g) Elaborar las Cartas de Presentación (ingreso/salida del personal) a las sedes.
- h) Ingreso online de los derechos habientes de los colaboradores.
- i) Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	38 de 48

- j) Realiza cálculos sobre liquidaciones de beneficios sociales, compensaciones, consolidado de las solicitudes del personal por vacaciones, reposos pre y post natal asignación familiar, compra de vacaciones, licencias, descansos médicos, Etc. y otros de conformidad con la Ley Orgánica del Trabajo.
- k) Generar cuadros de las liquidaciones del total de personal retirado y programar los pagos respectivos.
- l) Coordinar con Contabilidad las liquidaciones del personal desvinculado (renuncia voluntaria, despido por causa justificada).
- m) Los días viernes, ejecutar los pagos de Benéficos Sociales al personal.
- n) Manejo de Personal. Altas y bajas de personal. Confección de Legajos.
- o) Apoyar en la Administración y control del personal de la Empresa.
- p) Atender al personal de acuerdo a los horarios establecidos, temas referentes a Beneficios Sociales, Vacaciones, permisos, sanciones, destakes, prestamos, etc.).
- q) Conciliar el pago de Contribuciones Sociales y preparar los formatos para el pago a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).
- r) Preparar la documentación requerida por el departamento legal para su presentación en las diligencias programadas con la Sunafil.
- s) Asistir a las audiencias de conciliación/inspección programadas por el Sunafil (Lima y Provincias), cuando sea requerido.
- t) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.
- u) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	39 de 48

FUNCIONES DEL ENCARGADA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Asistente de Selección y Reclutamiento

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Jefe de Recursos Humanos.

Personal a su cargo:

Ninguno.

Objetivo principal:

El reclutamiento y la selección de personal requieren una planificación adecuada para ser eficaz.


Es responsable de llevar a cabo el análisis del trabajo, las entrevistas y pruebas de los candidatos.

Aplicar las herramientas adecuadas para seleccionar a los candidatos más calificados, de acuerdo con los perfiles establecidos por la empresa.

FUNCIONES:


- Establecer y actualizar el sistema de reclutamiento y selección en función de los requerimientos de los Recursos Humanos del Organismo.
- Dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal, apegándose a la normatividad de la empresa.
- Confección de avisos, circulares, correos e ingresos a sistemas de registros.
- Preparar las copias de test y hojas de protocolo, además de material para inducción del personal.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	40 de 48

- e) Encauzar adecuadamente el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo al perfil de cada puesto.
- f) Realizar la entrevista inicial, la prueba conocimientos o psicometría.
- g) Informar al área solicitante los resultados de las pruebas tomadas a los postulantes.
- h) Asesorar en la toma de decisiones para la contratación de personal.
- i) Informar sobre la documentación de ingreso, evaluación psicológica, así como velar que cada trabajador ingrese con la totalidad de sus documentos antes de desempeñar sus funciones. Resolver dudas y problemas sobre el área.
- j) Realizar el cruce de información de referencias laborales y verificación de antecedentes presentados.
- k) Preparar la carpeta del colaborador con todos los documentos necesarios y aquellos que además soliciten cada TDR de acuerdo a la entidad licitante.
- l) En el caso de selección y reclutamiento de colaboradores en provincia, coordinar con los Supervisores y los Jefes Operativos, el envío previo de toda la documentación requerida de los prospectos convocados de modo de evaluarlos de acuerdo a los TDR establecidos. La provisión de la documentación requerida es de responsabilidad de los supervisores y del área Operativa. La exigencia y seguimiento de la encargada de selección y reclutamiento.
- m) Registro del personal nuevo.
- n) Identificar las necesidades y proponer la Capacitación al personal, según grupo ocupacional.
- o) Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido capacitación.
- p) Coordinar y ejecutar los diversos programas de Capacitación.
- q) Elaborar y actualizar la base de datos del personal.
- r) Cumplir con la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, Política de Calidad, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y todas las normas internas implementadas por la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	41 de 48

FUNCIONES DE ASESORIA LEGAL

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Asesoría Legal

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Gerente General.

Personal a su cargo:

Ninguno

Objetivo principal:


Asesoría Legal es la unidad de asesoría dependiente de la Gerencia General, responsable de conducir los procesos judiciales que forme parte la Empresa interpretar y emitir opinión sobre dispositivos legales y normas, y brindar servicio de asesoría y consultoría legal a la Empresa.

FUNCIONES:

Brindar asesoramiento legal a la Gerencia General y Directorio en el tratamiento de los asuntos contenciosos que afecten los intereses de la Empresa.


- a) Interpretar las normas legales y emitir opinión legal sobre los asuntos internos que afecten la imagen y la gestión institucional.
- b) Patrocinar a la Empresa en las denuncias, demandas y juicios presentados por terceros.
- c) Representar a la Empresa en las audiencias y juicios en la que corresponda litigar.
- d) Proponer y ejecutar las transacciones extrajudiciales de los juicios en curso, de acuerdo a las disposiciones del Directorio.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	42 de 48

- e) Participaren en las Juntas y emitir opinión legal sobre los asuntos tratados, cuando lo soliciten los asociados y delegados.
- f) Tomar conocimiento de las notificaciones de los juzgados sobre nuevas denuncias y procesos judiciales en curso y ejecutar las acciones inmediatas que corresponda.
- g) Representar a la Empresa en las audiencias y juicios seguidos contra la Empresa y fundamentar la posición que conlleve a obtener una sentencia favorable.
- h) Proponer las transacciones extrajudiciales cuando observe en el litigante contrario la voluntad de transar y ejecutar las acciones autorizadas.
- i) Solicitar el pago de las costas judiciales, transacciones, indemnizaciones y / o adelantos correspondientes a los juicios en curso, de acuerdo a las sentencias consentidas dispuestas por los juzgados.
- j) Mantener un registro actualizado de los juicios en curso con mención de la situación en que se encuentra, informando a la Gerencia General sobre el avance de los mismos.
- k) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	43 de 48

FUNCIONES DE MENSAJERIA

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Mensajería.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Asistente de Gerencias.

Personal a su cargo:

Ninguno


Objetivo principal:

Realizar labores de mensajería.

FUNCIONES:

- a) Colaborar recogiendo y/o llevando al Centro de Información la correspondencia de la oficina asignada.
- b) Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- c) Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- d) Retirar cobros en la locación del cliente.
- e) Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- f) Retiro de materiales en la locación del proveedor.
- g) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	44 de 48

FUNCIONES DEL CONDUCTOR

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Conductor de unidades.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Jefatura de Administración y Finanzas.


Personal a su cargo:

Ninguno

FUNCIONES:


- a) Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.
- b) Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- c) Informar oportunamente a la Jefatura de Mantenimiento del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.
- d) Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- e) Informar oportunamente a la Jefatura de Administración y Finanzas toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	45 de 48

- f) Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.
- g) Apoyar en el almacén de materiales, cada vez que no tenga programada entrega de materiales y/o máquinas a los locales de los clientes.
- h) Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.
- i) Recabar las guías de los despachos realizados y entregarlas según corresponda al Jefe de Logística y/o al supervisor.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	46 de 48

FUNCIONES DEL OPERARIO DE DESPACHO

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Operario de Despacho.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Jefatura de Logística


Personal a su cargo:

Ninguno

Objetivo principal

- a) Realizar todas las tareas asignadas por el Jefe de Logística.
- b) Preparar las guías para despacho de materiales y controlar la distribución de la mercadería
- c) Cargar el camión con la mercadería de acuerdo a la guía de despacho
- d) Entregar la mercadería en las sedes de los clientes y verificar en conjunto con el supervisor de la sede el material entregado.
- e) Recabar las guías de despacho y entregarlas según corresponda al supervisor de la sede retornando la copia al Jefe de Logística.
- f) En la recepción de los materiales verificar que se encuentren en buen estado.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	47 de 48

FUNCIONES DEL OPERARIO

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Operario.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende del Supervisor de Operaciones.


Personal a su cargo:

Ninguno

Objetivo principal

Ejecutar las indicaciones recibidas por los Supervisores de Operaciones, de acuerdo a lo solicitado por los clientes.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	Código:	MA-SIG-01-01
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	15-06-2019
		Página:	48 de 48

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

PUESTO ORGANIZACIONAL

Se denomina Auxiliar de Mantenimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Depende de la Jefatura de Mantenimiento.

Personal a su cargo:

Ninguno

Objetivo principal

Ejecutar las indicaciones recibidas por el Jefe de Mantenimiento para la reparación de las máquinas y equipos de la empresa.

JAIME ALONSO YAÑEZ SOTELO Jefe de Sistema Integrado de Gestión	GIANFRANCO PIERINO VASSALLO QUIROZ Jefe de Administración y Finanzas	VIRGILIO ANGEL VASSALLO FERNANDEZ Gerente General
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Anexo 98 Presupuesto para la propuesta solución

	año 0				año 1			
Personal	salario	cantidad	meses	total	salario	cantidad	meses	total
jefe de proyecto	S/. 9,000	1	12	S/. 108,000				S/. -
analista de procesos	S/. 6,000	1	12	S/. 72,000				S/. -
asistente de ventas sector privado				S/. -	S/. 1,700	1	12	S/. 20,400
Materiales	precio unitario	cantidad	meses	total	precio unitario	cantidad	meses	total
paquete de 100 hojas bond A4	S/. 12	50		S/. 575	S/. 12	24		S/. 276
paquete de bolígrafos/lapiceros (6unid.)	S/. 8	50		S/. 375	S/. 8	50		S/. 375
archivadores	S/. 12	2		S/. 23	S/. 12	6		S/. 69
cuadernos anillados	S/. 28	4		S/. 112	S/. 28	2		S/. 56
mochilas	S/. 60	2		S/. 120	S/. 60	1		S/. 60
Equipos y Software	precio unitario	cantidad	meses	total	precio unitario	cantidad	meses	total
laptop	S/. 1,229	2		S/. 2,458	S/. 1,229	1		S/. 1,229
celular	S/. 319	2		S/. 638	S/. 319	1		S/. 319
diseño y creación página web	S/. 3,990	1		S/. 3,990				S/. -
dropbox	S/. 68	8		S/. 544	S/. 68	1	12	S/. 816
software de gestión de redes				S/. -	S/. 64	1	12	S/. 768
Infraestructura	precio unitario	cantidad	meses	total	precio unitario	cantidad	meses	total
oficinas co-working full time	S/. 800	2	12	S/. 19,200				S/. -
mesa y silla					S/. 400	1		S/. 400
Otros	precio unitario	cantidad	meses	total	precio unitario	cantidad	meses	total
Capacitación externa Jefes Ventas	S/. 4,500	1	2	S/. 9,000				S/. -
Plan móvil (personal proyecto)	S/. 300	2	12	S/. 7,200	S/. 300	1	12	S/. 3,600
	Total:			S/. 224,235	Total:			S/. 28,368

Anexo 99 Cronograma de implementación de la propuesta solución

N°	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Presentación de la Propuesta Solución a la alta dirección												
2	Revisión y ajuste de la propuesta												
3	Elaboración del Plan de implementación												
4	Reunión con los Jefes de cada área funcional												
	Capacitación a los Jefes y personal administrativo												
5	Capacitación al personal operario												
6	Desarrollo de un periodo de prueba												
7	Análisis de resultados												
8	Evaluación e implementación de cambios												
9	Implementación definitiva de las mejoras sobre los procesos existentes												
10	Monitoreo y control												